

EAN: Elevando Talentos



Plan Carrera para el Recurso Humano de la Universidad EAN: Elevando Talentos

Daniela Castro Páez

Grace Fernanda Baquero Gutiérrez

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera / Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

24/05/2026

EAN: Elevando Talentos

Plan Carrera para el Talento Humano de la Universidad EAN: Elevando Talentos

Daniela Castro Páez

Grace Fernanda Baquero Gutiérrez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gestión Financiera / Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera / Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

24/05/2026

EAN: Elevando Talentos

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 24/05/2026

EAN: Elevando Talentos

"La educación es el arma más
poderosa que podemos utilizar para
cambiar el mundo"

Nelson Mandela.

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Ean por el respaldo institucional y los recursos brindados para el desarrollo de este trabajo de grado. De igual manera, agradecemos a nuestro director de tesis, Edwin Augusto Lozada Franco, cuya guía estratégica, disciplina, paciencia y exigencia fueron fundamentales para nuestro crecimiento y fortalecimiento académico y personal a lo largo de este proceso tan retador.

Resumen

La presente consultoría propone el diseño de un plan de carrera flexible para el talento humano de la Universidad Ean; orientado a fortalecer el compromiso organizacional, reducir la rotación de personal, así como la identificación anticipada del talento clave, promoviendo a su vez el desarrollo profesional en coherencia con los lineamientos y objetivos institucionales. Para ello, se empleó una metodología aplicada de carácter descriptivo con enfoque mixto mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.

Los resultados evidenciaron que los colaboradores están altamente identificados con la institución (85% dispuestos a asumir retos de mayor responsabilidad), cuentan con formación académica superior (más del 30% con posgrado), pero carecen de rutas claras de desarrollo profesional.

Se logró identificar brechas en la comunicación de oportunidades de crecimiento interno y distribución en las funciones. La propuesta incluye un modelo por competencias, que si bien está definido por la Universidad requiere robustecer con cada perfil, que integra la evaluación de desempeño, capacitación y proyección de promoción, considerando la segmentación de cargos (clave, crítico, especializado) y estableciendo requisitos específicos para cada nivel de desarrollo.

El plan propone la creación de un comité de seguimiento, implementación de política salarial alineada, y establecimiento de KPIs para medir rotación, satisfacción laboral y promoción interna, contribuyendo a la transformación del talento humano de la Universidad.

Palabras clave: competencias organizacionales, desarrollo profesional, plan carrera, rotación de personal, talento humano y transformación.

Abstract

The present consultancy proposes the design of a flexible career development plan for the human talent of Ean University, aimed at strengthening organizational commitment, reducing staff turnover, and enabling the early identification of key talent, while also promoting professional development in alignment with the institution's guidelines and strategic objectives.

To achieve this, an applied descriptive methodology with a mixed-methods approach was employed through the use of surveys and interviews.

The results showed that employees are highly identified with the institution (85% expressed willingness to assume greater responsibilities) and possess a high level of academic training (more than 30% hold postgraduate degrees). However, they lack clearly defined pathways for professional development.

The study identified gaps in the communication of internal growth opportunities and in the distribution of functions. The proposal includes a competency-based model which, although already defined by the university, requires further strengthening for each professional profile. This model integrates performance evaluation, training, and promotion projection, while considering job segmentation (key, critical, and specialized positions) and establishing specific requirements for each level of professional development.

The plan also proposes the creation of a monitoring committee, the implementation of an aligned salary policy, and the establishment of KPIs to measure turnover, job satisfaction, and internal promotion, thereby contributing to the transformation of the university's human talent management.

Keywords: organizational competencies, professional development, career plan, staff turnover, human talent, transformation.

Contenido

	Pág.
Agradecimientos	5
Resumen	6
Abstract.....	10
Lista de Figuras	13
Lista de Tablas.....	11
Introducción	12
Objetivos.....	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Justificación	18
Marco Institucional	20
Marco Conceptual.....	26
Marco Contextual.....	41
Diseño Metodológico.....	49
Tipo de investigación	49
Cuestionario	54
Encuesta	54
Análisis de resultado.....	55
Análisis externo	55
Análisis interno	67
Entrevista	67
Insights.....	67
Resultado de la encuesta	68
Insights.....	72
Identificación de Brechas del proceso de diagnóstico.....	73

<i>Plan Carrera para el Recurso Humano de la Universidad Ean: Elevando Talentos.</i>	12
Brechas	73
Oportunidad de mejora	74
Propuesta de solución.....	75
Plan Carrera por Competencias	76
Objetivo del Plan Carrera.....	76
Requisitos Generales.....	76
Conclusiones y Recomendaciones	89
Recomendaciones	90
Referencias.....	91
Anexos.....	100

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Mapa de Procesos Universidad Ean	22
Figura 2 Estructura Organizacional General.....	24
Figura 3 Análisis DOFA Universidad Ean	56
Figura 4 Análisis PESTEL Universidad.....	59
Figura 5 Rango de edad.....	68
Figura 6 Resultado genero	68
Figura 7 Tiempo laborando en la Universidad	69
Figura 8 Nivel educativo	69
Figura 9 Desarrollo del conocimiento	70
Figura 10 Compromiso organizacional	70
Figura 11 Identificación con la institución	71
Figura 12 Estabilidad laboral	71
Figura 13 Gestión Organizacional	72
Figura 14 ¿En qué áreas o proceso de la Universidad quisiera desarrollar sus habilidades y competencias?	72

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Procesos Subprocesos y Áreas de Trabajo</i>	22
Tabla 2 <i>Modelos para el plan carrera</i>	32
Tabla 3 <i>Comparativo de modelos para plan carrera por Autor</i>	34
Tabla 4 <i>Ficha técnica del diagnóstico de investigación</i>	52
Tabla 5 <i>Variables aplicadas a la investigación</i>	53
Tabla 6 <i>Requisitos Generales</i>	76
Tabla 7 <i>Antigüedad</i>	77
Tabla 8 <i>Ruta de crecimiento</i>	77
Tabla 9 <i>Plan de desarrollo por niveles de formación académica</i>	78
Tabla 10 <i>Competencias</i>	79
Tabla 11 <i>Nivel de desarrollo</i>	80
Tabla 12 <i>Ciclo de vida del colaborador</i>	81
Tabla 13 <i>Resultados Esperados</i>	82
Tabla 14 <i>Escala de ponderación de cargos críticos</i>	82
Tabla 15 <i>Comité del plan carrera</i>	83
Tabla 16 <i>Planteamiento del cronograma de trabajo</i>	86
Tabla 17 <i>Presupuesto consultoría</i>	88

elevando talentos.

Introducción

Por mucho tiempo, trabajar fue considerado un mal necesario, un sacrificio que se debía hacer para obtener la contrapartida financiera de la cual se depende para vivir. El salario estaba en el centro de las relaciones entre empleados y empleadores. Cumplir horarios, metas y recibir el pago a tiempo era la definición de un buen empleo, (Robert Half, 2023) sin embargo, el tiempo ha pasado y las tendencias muestran caminos distintos, el ser humano empieza a valorar otro tipo de remuneración y condiciones para aceptar un trabajo.

El escenario se ha modificado atendiendo las diversas necesidades de los empleados, como el desarrollo profesional y el cuidado de la salud y el bienestar. Además de una buena remuneración financiera, sentir la posibilidad de ascender, trabajar en horarios flexibles y contar con un buen seguro médico se ha convertido en el sueño de muchos trabajadores (Robert Half, 2023). Teniendo en cuenta lo anterior, el mundo laboral evoluciona a pasos agigantados brindando más beneficios a sus empleados para consolidar su base humana que es la columna vertebral del cumplimiento de los objetivos de las compañías y la economía, a pesar de ello, no es suficiente ya que no todas han logrado éxito en su implementación.

En Colombia se puede ver que la deserción laboral responde a un fenómeno con diferentes variables, las cuales son parte de la toma de decisión de las personas al momento de cambiar o dejar su empleo, tales como el contexto social y cultural versátil especialmente en las generaciones jóvenes que buscan una estabilidad integral. Esa identificación con otros puede estar basada en criterios diversos: área geográfica compartida, estatus social, posición económica, entre otras.

En el contexto de las organizaciones, Simón entiende la “identificación” como un proceso mediante el cual el individuo sustituye sus propios objetivos (aims) por los objetivos de la organización (objectives) en cuanto criterios de valoración que orientan sus decisiones dentro de esa entidad social.

elevando talentos.

Es así como, a través de la identificación, una sociedad organizada impone sobre los individuos el esquema de valores sociales en lugar de sus motivos personales (Bonome, 2009).

De esta manera las personas adoptan los objetivos de la organización como propios, lo que las lleva a tomar decisiones alineadas con esto. Logrando que los valores de la empresa y los del individuo trabajen en un mismo enfoque, contribuyendo a una mayor estabilidad laboral y fortaleciendo el capital humano.

Cuando los empleados se sienten identificados con la misión y visión de la compañía, su compromiso y motivación aumentan, lo que beneficia tanto a la organización como a los trabajadores. Esto mejora la eficiencia y productividad, reduce la deserción laboral y fomenta un clima laboral positivo. Además, se desarrolla un talento humano más comprometido y una cultura organizacional más sólida y cohesionada.

Sin embargo, son muy pocas las empresas que logran llegar a la identificación del individuo con la organización, por factores como la estructura organizacional, la comunicación, la cultura y el enfoque que se otorga al recurso humano, es ahí donde nace la necesidad de encaminar el bienestar y el desarrollo de los empleados en las organizaciones con proyectos disruptivos y estratégicos.

Decía Edward Bickersteth, teólogo y obispo británico, que “la mejor manera de obtener más talento es mejorar el talento que ya tenemos”. De esta manera se entiende la importancia de desarrollar y explorar el potencial del recurso humano activo de las empresas. Es decir, la clave está en forjar una relación sólida y estable entre empleador y empleado que garantice una buena base de compromiso (Santander, 2022). Logrando el equilibrio laboral y personal, ya que los individuos destinan la mitad de sus vidas dedicadas al trabajo, convirtiéndolo en su segundo hogar. Por ello, el desarrollo profesional se convierte en un proyecto vital y significativo, logrando de esta manera tener motivado y comprometido el personal durante toda su trayectoria laboral y profesional, representando un reto para las organizaciones.

elevando talentos.

Y más hoy día, cuando la movilidad laboral es cada vez mayor. ¿Sabía que, según la Guía del Mercado Laboral 2023 de HAYS, el 45% de las empresas asegura que teme sufrir una rotación de personal más elevada de lo habitual? (Santander, 2022).

Cuando se incorpora un plan carrera en las compañías, siempre se está buscando solucionar una dolencia latente, en la mayoría de los casos, es por la rotación de personal que está en búsqueda de un crecimiento laboral y profesional, y no lo ve posible, es ahí cuando nace la oportunidad de atacar y a su vez implementar el plan de una forma estratégica, siempre buscando el bien común, entendiéndose que es una inversión de la institución y debe beneficiarse a mediano y largo plazo.

Establecer una alianza sólida entre colaborador e institución representa un paso estratégico hacia el crecimiento del talento humano, favoreciendo la incorporación de nuevas capacidades y el fortalecimiento organizacional para alcanzar los retos institucionales de manera sostenible y eficiente.

Ahora, desde la perspectiva de los empleados activos también tiene un impacto la deserción, ya que debido a que no se cuenta con el mismo recurso para cubrir las tareas que requiere la operación dentro de los tiempos establecidos, generando mayor carga laboral lo que implica un mayor esfuerzo. En consecuencia, se corre con el riesgo de aumentar el índice de deserción, pérdida de clientes potenciales, mala reputación e incumplimientos, pero sobre todo impacta el crecimiento y estabilidad de las compañías. “Desarrollar un plan de carrera en las empresas ayuda a potenciar el talento de los empleados y a reducir la rotación de personal” (Bancolombia, 2024). La problemática radica en ¿cómo estructurar un plan carrera?, ¿qué quieren los empleados?, ¿cómo se entiende las necesidades para poder abarcarlas?, ¿qué espera la compañía?, ¿se cuenta con el recurso, para cubrir este proyecto de crecimiento?,

elevando talentos.

entendiendo lo anterior es importante planificar y diseñar un plan carrera encaminado al crecimiento y enfoque estratégico.

Fortaleciendo las capacidades y habilidades del personal administrativo, promoviendo así la diversidad, a través de la flexibilidad y una amplia variedad de opciones de crecimiento en la institución, se busca lograr un equilibrio entre el trabajo, el crecimiento personal y el desarrollo educativo, por ejemplo, como menciona Jesús Ordoñez García CEO NTT Data Colombia “Yo creo que cada vez todos tenemos más claro que el reto de las compañías es el talento que tienen dentro, al final somos personas” (Legis, 2024b).

Teniendo en cuenta lo expuesto por Oscar y Roxana Directivos de la Gerencia de Cultura y Personas de la Universidad Ean, la institución está interesada en incorporar un ADN organizacional, que fortalezca la identificación del individuo con la misma. La iniciativa surge a raíz de una necesidad de conectar a los colaboradores con un plan carrera que brinde fortalecimiento y crecimiento profesional claro, que pueda ser estratégico para las proyecciones de cargos críticos.

Para el desarrollo del estudio, se tomó como muestra una porción de los colaboradores administrativos de planta, quienes cumplen un papel fundamental y esenciales para el buen desempeño de la institución, ya que actúan como conector entre las distintas áreas internas y externas frente a los clientes, así como en la interacción con los diferentes grupos de interés.

La Universidad Ean cuenta con un recurso valioso, el Core de negocio, que es la educación superior; permitiendo crear una estrategia potencial para los empleados, opciones para direccionarse de acuerdo con sus preferencias, complementándose con metas y rol laboral, generando una perspectiva de crecimiento y estabilidad profesional.

elevando talentos.

El documento se estructura en 8 secciones que de manera progresiva articulan el diseño, el diagnóstico y propuesta de solución de la consultoría, los Objetivos general y específicos que orientan el alcance del trabajo; la justificación expone la pertinencia teórica, el marco institucional contextualiza a la Universidad Ean en su mercado competitivo y el conceptual fundamenta teóricamente los conceptos de gestión del talento, plan carrera y desarrollo por competencias, acompañado del marco contextual ubica la problemática en el ámbito empresarial y educativo. El diseño metodológico representa el modelo de consultoría adoptado, sus fases y los instrumentos aplicados. El análisis de resultados integra los hallazgos del diagnóstico externo e interno para concluir la propuesta de solución, presenta el plan carrera por competencias, seguido de las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

Pregunta Problema

¿Cómo puede la Universidad Ean fortalecer el desarrollo del talento para aumentar la fidelización y retención de sus colaboradores?

elevando talentos.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan carrera para el talento humano, que promueva el desarrollo de habilidades, estrategias de crecimiento y favorezca la retención de sus colaboradores.

Objetivos específicos

- Identificar el perfil actual del talento en términos de competencias, motivaciones, y expectativas de desarrollo profesional, a través de una encuesta.
- Reconocer las prioridades de desarrollo del talento humano, con el fin de definir las brechas de competencias que serán atendidas en el plan carrera.
- Definir las condiciones, estrategias y la ruta de acción para el desarrollo del plan de carrera.

elevando talentos.

Justificación

Esta consultoría se basa en el desarrollo de un plan carrera para el área administrativa de la Universidad Ean, que tiene como objetivo el crecimiento y fortalecimiento del recurso humano y de la institución.

Autores como Chiavenato (2020) y Alles (2020) convergen en que los planes carrera estructurados por competencias son la oportunidad de coincidir entre los objetivos individuales con los estratégicos de la institución, así de esta manera fortalecer el recurso humano y lograr reducir la rotación, dado la importancia de poder entender la línea entre que se quiere lograr y a donde se quiere llegar, es donde el cambio organizacional, se vuelve parte del camino para alinear los objetivos institucionales (Cegos, 2024).

En la actualidad, la Universidad Ean no cuenta con un plan de carrera formalmente definido para sus 600 colaboradores, lo que representa una problemática concreta. Por ello, se toma una muestra del personal administrativo, de los resultados se resalta algunos hallazgos, donde el 54% de los colaboradores percibe inequidad en la distribución de funciones; el 20% no visualiza oportunidades de promoción interna y; pese a que el 85% está dispuesto a asumir mayores responsabilidades, no existen rutas definidas que orienten ese potencial, que va de la mano con las necesidades identificadas por la Gerencia de Personas y Cultura, como respuesta se presenta el prototipo de plan carrera, orientado a fortalecer la gestión y el desarrollo del talento humano dentro de la institución. Su implementación permitiría atender problemáticas relacionadas con el desarrollo profesional, especialmente para el talento administrativo, mayor eficiencia de sus gastos administrativos y estabilidad financiera.

La Universidad Ean cuenta con las condiciones favorables que le permitirá la implementación de este plan, a través de modelos de competencias, siendo una promoción académica propia que apalanca el desarrollo y el respaldo de crecimiento.

elevando talentos.

Asimismo, la propuesta de este plan abriría nuevas oportunidades de crecimiento para los empleados, tanto en el ámbito laboral como en el emocional. De esta manera, la institución podría consolidar una posición más competitiva en el mercado, apoyada en una base organizacional sólida que favorezca el crecimiento sostenible y el desarrollo continuo de su capital humano.

Los resultados esperados, como la especialización del personal, podrán medirse a través del cumplimiento de metas y evaluaciones de desempeño, la reducción de la rotación de empleados y la mejora del clima laboral.

La viabilidad del diseño de este plan permite que la Universidad Ean realice un Hito clave para su desarrollo y crecimiento, contribuyendo al alcance de los objetivos y la resolución de necesidades dadas por los cambios en la economía y las tendencias del entorno, se contó con acceso directo de los líderes de Gerencia de Personas y cultura y una muestra de 30 empleados administrativos, el diagnóstico se ejecutó entre mayo y junio de 2025, tiempo adecuado para el alcance descriptivo de la consultoría, el recurso humano de dos consultores, cubriendo desde el levantamiento de información hasta la entrega del prototipo. El contexto institucional de una Universidad con infraestructura tecnológica y canales de comunicación internos establecidos facilita la implementación futura sin requerir inversiones extraordinarias.

La implementación de este plan generará beneficios en el mediano plazo, al aplicar las estrategias con el talento humano de la Universidad.

En cuanto al campo de investigación el grupo es el de Emprendimiento y Gerencia que está enfocado a fortalecer los programas académico de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, que busca el crecimiento el campo conforman un apoyo fundamental, para este caso específico del consultorio el grupo es G3 PYMES, grupo de Gerencia en grandes, pequeñas y medianas empresas, cuyas líneas de investigación son liderazgo organizacional y modernización de organizaciones. (Universidad Ean, 2026b).

elevando talentos.

Marco Institucional

La Universidad Ean hace parte del sector educativo en el ámbito de educación superior ofreciendo programas de formación académica a nivel pregrado y posgrado con tres principales facultades a saber en Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y la Facultad de Ingeniería; hace parte del sector privado de educación superior en Colombia catalogada como una Universidad de Alta Calidad educativa, reconocida por su enfoque en la formación empresarial y el desarrollo de competencias en gestión empresarial, emprendimiento, innovación y sostenibilidad.

La historia de la Universidad Ean tiene sus inicios para la década de los 60 en el momento en que un grupo de profesionales visionarios soñó con crear una institución con mentalidad empresarial que aportara al progreso del país.

Gracias a Hildebrando Perico Afanador, Cecilia Crissien de Perico, Carlos Ramírez Cardona, Álvaro Rubio Salas y Carlos Alfonso Crissien Aldana, tiempo después se formalizó la creación de la Escuela de Administración de Negocios, conocida durante 39 años con la sigla EAN (Universidad Ean, 2025d).

En el año de 1999 el programa de Administración de Empresas, en jornada diurna, es reconocido como el primer programa acreditado en el país por su calidad académica por parte del Consejo Nacional de Acreditación (Universidad Ean, 2025a).

En el 2006 gracias a sus esfuerzos por dar respuesta a las exigencias del sector y del país en el ámbito de la educación, permite que la Escuela de Administración de Negocios (Ean) pasará a llamarse Universidad Ean, reconocimiento hecho por el Ministerio de Educación Nacional (Mineducación). Y para el 2013 la Universidad Ean fue acreditada en Alta Calidad por el Mineducación Ministerio de Educación Nacional, una evidencia de la vocación por mejorar y evolucionar en los procesos y servicios educativos ofrecidos.

elevando talentos.

Estructura Orgánica

La Universidad Ean a partir de la Estructura Orgánica pretende “maximizar el potencial emprendedor de estudiantes y empresas de manera sostenible y proyectada hacia el mundo”. Está diseñado para llevar a la Institución a un nivel superior de cobertura, conservando sus niveles de alta calidad alcanzados hasta el momento.

El Modelo Educativo aplicado en la formación de los estudiantes de la Universidad Ean es una expresión de la filosofía institucional, la cual consiste en la formación integral de la persona. En el marco de su propósito de formación, la Universidad Ean plantea el Modelo Educativo basado en competencias.

Misión

La Universidad Ean tiene como misión contribuir a la formación integral de las personas y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos (Universidad Ean, 2025).

Visión

Para el 2027, la Universidad Ean será referente en la formación e investigación en emprendimiento sostenible, mediante una entrega innovadora del conocimiento (Universidad Ean, 2025).

Propósito Superior

La Universidad Ean declara ser una institución académica cuyo propósito superior es aportar a la formación integral y del emprendimiento sostenible, considerando la investigación, el liderazgo y la innovación elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad (Universidad Ean, 2025b)

elevando talentos.

Figura 1

Mapa de Procesos Universidad Ean



Nota. Tomado de Procesos de Gobierno y Dirección, Proceso de Apoyo y Proceso Misionales de la Universidad <https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/procesos>.

Tabla 1

Procesos Subprocesos y Áreas de Trabajo

Procesos	Subprocesos	Área de trabajo
Gobierno	Decisiones Estatutarias	Sala General Revisoría Fiscal Consejo Superior Control Interno Comité de Auditoría Rectoría
	Establecimiento de Políticas y Directrices Institucionales	Gerencia General Consejo Académico
	Direccionamiento Estratégico y Control Global de la Gestión	Liderado por la Rectoría
	Sostenibilidad	Dirección de Ean Sostenibilidad
Dirección Ejecutiva	Gestión de Graduados	Liderado por la Gerencia General Prácticas Profesionales y Graduados
	Gestión de Personas, Cultura y Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Liderado por la Gerencia de Personas y Cultura Atracción del Talento Compensación al Colaborador Evaluación y Desarrollo del Talento
		Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

elevando talentos.

Gestión Estratégica, Innovación, Proyectos y Sistemas de Gestión.	Experiencia del Colaborador Liderado por la Gerencia Estratégica Innovación Oficina de Proyectos - PMO Inteligencia de Negocios Registros Calificados y Acreditación Reportes a Entidades Gubernamentales Sistemas de Gestión Calidad, Ambiental y Riesgos o Gestión de Calidad y de los Procesos o Gestión de Riesgos o Gestión Ambiental
Gestión Jurídica, Legal y Protección de Datos Personales, Registro Académico, Gestión Documental	Liderado por la Secretaría General Gestión Jurídica, Legal y Protección de Datos Personales. Registro Académico Gestión Documental
Movilidad y Proyección Global, Cooperación	Liderado por la Gerencia de Internacionalización y Relaciones Institucionales
Proyectos Internacionales, Relacionamento Institucional y Agenda Global.	Movilidad y Proyección Global Filantropía

Nota. Adaptado de estructura orgánica Universidad Ean (2025).

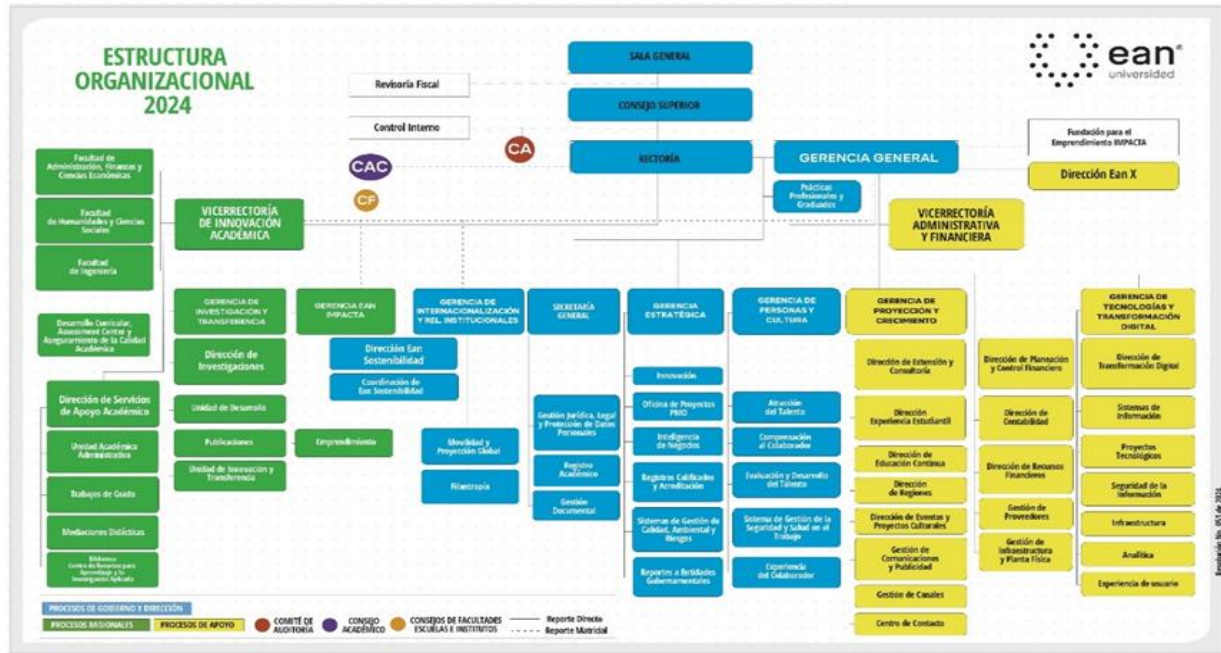
<https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/procesos>

La Universidad Ean a partir de la Estructura Orgánica pretende “maximizar el potencial emprendedor de estudiantes y empresas de manera sostenible y proyectada hacia el mundo”. Está diseñado para llevar a la Institución a un nivel superior de cobertura, conservando sus niveles de alta calidad alcanzados hasta el momento.

elevando talentos.

Figura 2

Estructura Organizacional General



Nota. Tomado de la Resolución No [051 del 23 de Julio de 2024](#)

Cultura Sostenible de la Universidad Ean

Como estrategia de Cultura Sostenible surge al interpretar los procesos universitarios de la Ean como totalidad, en consonancia con el propósito superior y resonando con los principios plasmados en la Política de Sostenibilidad y Emprendimiento Sostenible, los cuales permiten dar mejor visibilidad a la cultura de la institución desarrollado con los siguientes valores:

- **Diversidad:** aceptar la variedad, cantidad y diferencia entre los elementos de un sistema.
- **Resiliencia:** resistir alteraciones y continuar desarrollándose, mientras cumple el propósito deseado.
- **Vitalidad:** característica de los seres vivos que les permite satisfacer sus necesidades para vivir intensa y plenamente.

elevando talentos.

- Cooperación: relación de colaboración entre diversas partes para alcanzar un mismo propósito definido.
- Compensación y regeneración: buscar reparar el daño ocasionado y generar estrategias para incrementar la vitalidad de un sistema.
- Diseño de cambios transformativos: involucrarnos en el diseño de procesos de adaptación que promuevan cambios desde una perspectiva multidimensional.
- Abundancia: riqueza y prosperidad para cumplir las funciones dentro de una organización.
- Ética: la intensión y filosofía de base sobre la cual participamos en el sistema (Universidad Ean, s.f.).

elevando talentos.

Marco Conceptual

En este capítulo se tiene como propósito fundamentar el desarrollo del talento humano y la implementación de un plan carrera en la Universidad Ean, donde se abordarán las siguientes unidades que soportan y argumentan los conceptos que enmarcan la investigación de la consultoría:

Procesos de Desarrollo del Talento Humano

Orientada a identificar habilidades, niveles de motivación y fortalezas del personal administrativo, con el fin de comprender su potencial de desarrollo. Para empezar a hablar de la gestión de talento en las organizaciones es importante saber su concepto y qué enfoque tiene en el manejo de personal, entonces acudimos a una descripción que tiene gran influencia para la investigación y asesoría adelantada: “la gestión es la acción a través de la cual los conceptos administrativos son aplicados todos los días por los administradores”(Chiavenato, 2009).

Según Idalberto Chiavenato (2020), se puede inferir que la gestión del talento humano tiene un valor para la organización y el desarrollo de sus actividades porque en esta gestión se aplican los modelos y conceptos de la administración del talento humano, por lo que, no es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que aprenden, poseen y aplican. Se trata de una forma de desarrollar y empoderar, de orientar y apalancarlas, no de gestionarlas.

Desde esta perspectiva, es posible identificar tanto las necesidades que deben ser atendidas como las variables clave que deben considerarse para gestionar adecuadamente el talento humano y orientarlo según el enfoque propuesto, entonces se acude a entender los elementos que intervienen en el conocer al ser humano y buscar sus habilidades, sus motivaciones, fortalezas y competencias.

elevando talentos.

Así, es posible intervenir de manera eficiente en busca de optimización y estrategias que generen impacto en la organización, teniendo en cuenta que la responsabilidad es compartida y los resultados se evidencian de forma recíproca entre la institución y los colaboradores.

La gestión del talento humano se ha consolidado como una función estratégica clave dentro de las organizaciones contemporáneas. Su enfoque actual no se limita a la administración operativa del personal, sino que apunta al desarrollo integral de las personas como agentes de valor para el logro de los objetivos institucionales (Chiavenato, 2009). Desde esta perspectiva, los planes de carrera emergen como herramientas esenciales para el fortalecimiento del compromiso, la motivación y la retención del talento, especialmente en contextos universitarios donde se exige una alta especialización y estabilidad del recurso humano.

El diseño de plan carrera debe responder a una planificación sistemática que articule las necesidades organizacionales con las expectativas individuales. En este sentido, resulta indispensable identificar las competencias que cada rol requiere y evaluar en qué medida el talento actual las posee o necesita desarrollarlas. La gestión por competencias, entendida como la administración del talento a partir del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aportan al desempeño superior, constituye un enfoque central para esta tarea (Alles, 2006).

En este marco, un plan de carrera con enfoque por competencias no solo facilita la movilidad interna, sino que también permite identificar el potencial de liderazgo, mitigar riesgos de rotación y mejorar el clima organizacional.

elevando talentos.

Cuando se habla de plan carrera, gestión del talento y la organización, es importante exponer la dirección estratégica de la institución y cómo esta tiene mayor influencia en los colaboradores y sus decisiones, por lo que las organizaciones deberán propender en un mundo tecnológico y con grandes diferencia suficientemente atractivo para las generaciones actuales y futuras, en la que la identidad, cultura y la estrategia del talento, estén alineadas a las motivaciones profesionales y laborales (Plaza, 2023), por lo que en la modernidad las organizaciones deben buscar compatibilidad en los valores, los objetivos, las necesidades del personal, para lograr resultados eficientes y competitivos.

De acuerdo con, Idalberto Chiavenato (2017) “El desarrollo organizacional mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructura empresariales” (Chiavenato, 2017) y esto se da porque las organizaciones se encuentran en un ambiente dinámico, de constante evolución dado por la política, la economía, las tecnologías y hasta los cambios ambientales; lo que proyecta un cambio organizacional que haga competitiva a la organización y especializados a sus colaboradores, porque lo ideal es que los objetivos individuales estén en concordancia con los objetivos de la organización.

Si bien esto es lo ideal, no se puede olvidar que gestionar o desarrollar las personas a nivel profesional puede ser tan sensible como complejo, dado las necesidades, las expectativas, las experiencias, y las constantes tendencias que pueden afectar o influenciar la toma de decisiones en las personas; por lo que las organizaciones deben ser muy asertivas en la búsqueda de soluciones, de proyecciones y cambios.

De ello dependerá el éxito del desarrollo organizacional; porque como se ha venido explicando el individuo debe hacer match con la organización, por encima de su predisposición natural, esto con el fin de ver los frutos en doble vía de los cambios e implementaciones.

elevando talentos.

Modelos de despliegue para el plan carrera

Al continuar con el segundo eje de este planteamiento se debe conocer la realidad de las organizaciones y el comportamiento de estas frente a la capacitación, profesionalización del personal, (parte de ello se expone en el contexto) para entender las necesidades compartidas entorno al ambiente laboral, por lo cual se contempla un plan carrera para el personal de la Universidad; en el que los colaboradores pueden contar con diversas oportunidades que generen motivación, compromiso y estabilidad laboral.

Teniendo en cuenta la teoría, los conceptos aplicados al buscar en las necesidades personales, en la vocación, las habilidades y el entorno, se logra entender el camino que se debe seguir para avanzar en la creación de un plan que este concatenado con los requerimientos de las organizaciones, del mercado, de la sociedad y por supuesto de los individuos, siguiendo esta línea se tiene en cuenta la postura del experto Idalberto Chiavenato, quien presenta un amplio sustento de la administración y gestión del talento dentro de las organizaciones.

“Una carrera es una secuencia de cargos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos” (Chiavenato, 2009, p. 418), por lo que entrega una ruta en la que la organización puede orientar el desarrollo del personal a nivel profesional generando estas oportunidades, en el que se pueda alinear las necesidades, aspiraciones individuales con las de la organización.

Lo cual busca una relación de equilibrio en el que la organización identifica, prepara y posiciona los colaboradores, les da la posibilidad de asumir nuevos retos y especializarse. Logrando que haya menor rotación de personal, mayor compromiso y adopción de la cultura organizacional.

elevando talentos.

En ese desarrollo de personas la necesidad de alinear los objetivos de la organización con los intereses individuales, presenta unas “etapas” necesarias para evaluar y conocer en dónde atacar como lo es la entrada del colaborador, su permanencia, ascenso y retiro, es el ciclo que cada organización debe tener presente al momento de generar mecanismos de capacitación y de fidelización del personal, entonces hay un diagnóstico, un diseño, implementación y evaluación de esos procesos que propenden crecimiento, mejores resultados, baja rotación y compromiso entre otras.

Es de esta manera que los diferentes modelos implementados desde los procesos del recurso humano tanto modernos como los que fueron pioneros, presentan y revelan una guía para el desarrollo de esta investigación, es allí donde pensar en la carrera profesional de los colaboradores se vuelve un punto estratégico en la gestión de ese recurso.

Tal como lo argumenta William Werther; “El departamento de recursos humanos debe implementar la planeación del talento con que cuenta la organización y enfocarse también en cuáles serán las necesidades de personal en el futuro” (Werther & Davis, 2019) y sale a relucir el concepto de carrera profesional a nivel corporativo distinto a hablar de la carrera académica; ya que lo primero es la suma de las tareas y cargos que desempeña el colaborador durante su vida laboral.

Los procesos de plan carrera en la actualidad, son un aspecto importante para motivar a los colaboradores, ya que les permite establecer metas profesionales orientadas a su crecimiento dentro de la organización y a su vez estos procesos fortalecen el capital humano, al contar con personal más calificado y comprometido con los objetivos institucionales.

elevando talentos.

Cabe tener en cuenta que un colaborador que note igualdad en las oportunidades, apoyo del jefe inmediato, que cuente con el conocimiento pleno de estas oportunidades (Werther & Davis, 2019), logra tener un mejor desempeño dentro de sus labores, lo que incrementan la identidad con la organización, porque al final esto iría en concordancia con su cultura y valores como profesional.

Si bien no todos los modelos aplican para los diferentes sectores de la economía, dada la naturaleza del negocio (sea por su estructura rígida, por las limitaciones o la capacidad de la organización), la implementación de los modelos de gestión del talento debe ir evolucionando, tener flexibilidad y un enfoque activo, sin perder su naturaleza teórica; lo ideal es buscar entre los diferentes conceptos, los más pertinentes para el desarrollo y crecimiento no solo de la organización sino de su talento.

Entonces se pueden evaluar modelos como, el estratégico planteado por Harper y Lynch en el que se deben integrar las practicas del talento humano con las variables externas e internas de la organización lo que da respuesta a los entornos dinámicos para poder incluir al capital humano en las estrategias organizacionales (Frías, 2025).

Así como el modelo por gestión del conocimiento, según Cuesta está orientado a estructurar los procesos que fomenten la creación, transferencia y aplicación sistemático del conocimiento dentro de la institución impulsando la innovación y calidad de los procesos y áreas de la entidad enfocando sus esfuerzos en las habilidades del talento (Frías, 2025), para lo que se requiere la implementación de mecanismos tecnológicos que permitan la transferencia de dicho conocimiento y el flujo de información entre áreas y colaboradores, en busca de un bien común.

Para contar con otra visual, se puede tener en cuenta el modelo de Beer, Spector conocido como el modelo de Harvard, en el que se propone un enfoque multidimensional que tiene presente aspectos sociales, técnicos y del sector económico.

elevando talentos.

Intentando tener un balance entre lo que se quiere en cada variable para dar respuesta a todas las partes involucradas, en el que haya mejor productividad y compensación al talento generando en la organización compromiso, exigencia, trabajo de costos y competitividad en el sector (Ortega, 2024).

Teniendo en cuenta la argumentación de los diferentes modelos y sus conceptos, así como la conveniencia dentro del plan carrera se presentan la tabla 2 y tabla 3 para describir mejor cada modelo, su conveniencia y su aporte al plan carrera, así como la comparación en diferentes variables de estos:

Tabla 2*Modelos para el plan carrera*

Modelo	Autor (Es)	Año	Concepto Del Modelo	Relación Con Plan De Carrera
Modelo de Desarrollo Profesional y Carrera Organizacional	Idalberto Chiavenato	2009 (3ª edición)	Presupone desarrollo profesional gradual y ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El modelo considera las etapas del ciclo de vida del colaborador: entrada, permanencia, ascenso y retiro. Implica diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de procesos que propenden crecimiento, mejores resultados y compromiso.	Proporciona una ruta organizacional para orientar el desarrollo profesional del personal. Busca equilibrio donde la organización identifica, prepara y posiciona a los colaboradores. Ocasiona menor rotación de personal, mayor compromiso y adopción de la cultura organizacional.
Modelo de Planeación del Talento Organizacional	William B. Werther Jr. & Keith Davis	2019 (7ª edición)	El departamento de recursos humanos debe implementar la planeación del talento con que cuenta la organización y enfocarse en cuáles serán las necesidades de personal en el futuro. Define la carrera profesional a nivel corporativo como la suma de las tareas y cargos que desempeña el colaborador durante su vida laboral, diferenciándola de la carrera académica.	Los procesos de plan de carrera motivan a los colaboradores para que se fijen metas profesionales. La organización cuenta con personal más calificado y comprometido con los objetivos institucionales. Va incrementando la identidad con la organización.

elevando talentos.

<p>Modelo de Harvard (Modelo de las 4 C)</p>	<p>Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton</p>	<p>1984</p>	<p>Modelo multidimensional que tiene presente aspectos sociales, técnicos y del sector económico. Propone un enfoque donde se consideran tanto aspectos técnicos como sociales de la gestión de RH. Se estructura desde características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de dirección, mercado laboral, tecnología, leyes y valores de la sociedad.</p>	<p>Intenta tener un balance entre lo que se quiere en cada variable para dar respuesta a todas las partes involucradas: empleados, dirección y sociedad. Genera mejor productividad y compensación al talento,</p>
<p>Modelo Estratégico de Gestión del Talento Humano</p>	<p>Harper & Lynch</p>	<p>1992</p>	<p>La Gestión de RH permite satisfacer esta demanda mediante actividades que se inician con inventario de personal y evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH disponibles, se desarrollan actividades como: análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, selección, comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos.</p>	<p>Integra las prácticas del talento humano con las variables externas e internas de la organización, dando respuesta a los entornos dinámicos. Permite incluir al capital humano en las estrategias organizacionales. La previsión de necesidades junto con las actividades de GRH permite la optimización de los recursos humanos.</p>
<p>Modelo de Gestión del Conocimiento (GRH-DPC)</p>	<p>Armando Cuesta Santos</p>	<p>2010 (1ª edición)</p>	<p>Modelo orientado a estructurar los procesos que fomenten la creación, transferencia y aplicación sistemática del conocimiento dentro de la institución impulsando la innovación y calidad de los procesos y áreas de la entidad. Enfoca esfuerzos en las habilidades del talento. Se basa en el modelo conceptual GRH-DPC (Diagnóstico, Proyección/Planificación y Control).</p>	<p>Requiere implementación de mecanismos tecnológicos que permitan la transferencia de conocimiento y el flujo de información entre áreas y colaboradores. Convierte al empleado comprometido en actor que pone en práctica sus conocimientos y capacidades. Integra la gestión del talento humano con la gestión del conocimiento. Incluye planes de carrera, organización que aprende (learning organization) y gestión por competencias.</p>

Nota. Adaptado de los modelos de plan de carrera propuestos por (Chiavenato, 2009), (Ortega, 2024), (Frías, 2025), (Alles, 2006).

elevando talentos.

Tabla 3

Comparativo de modelos para plan carrera por Autor

Aspecto	Chiavenato	Werther & Davis	Harper & Lynch	Cuesta	Beer Et Al.
Énfasis principal	Ciclo de vida profesional	Planeación del talento	Personalización estratégica	Gestión del conocimiento	Balance multidimensional
Orientación	Desarrollo de carrera individual	Necesidades futuras de personal	Integración estratégica	Tecnología y competencias	Compromiso de stakeholders
Componente distintivo	Etapas: entrada, permanencia, ascenso, retiro	Carrera profesional vs. carrera académica	Inventario de personal y previsión	Modelo DPC (Diagnóstico, Proyección, Control)	Las 4 C (Compromiso, Competencia, Congruencia, Costo)
Aplicabilidad	Universal, adaptable a todo tipo de organizaciones	Sector corporativo, enfoque práctico			

Nota. Adaptado de los modelos de plan de carrera propuestos por (Chiavenato, 2020), (Werther & Davis, 2019), (Ortega, 2024), (Frías, 2025), (Alles, 2006).

Desarrollo de habilidades dentro del plan carrera

El planeamiento de plan carrera constituye una herramienta fundamental dentro de la dirección estratégica del recurso humano, busca preservar el capital intelectual de la organización, en el que se valida el progreso de cada individuo, y a su vez las necesidades de reclutamiento. Cuando el enfoque está centrado en el individuo se identifican las habilidades e intereses personales, y cómo se puede llevar a cabo un plan carrera dentro y fuera de la organización (Alles, 2006, p.333).

No obstante, este proceso solo es efectivo cuando existe un marco de políticas, lineamientos y procedimientos que faciliten el desarrollo interno del personal.

Los objetivos de un plan carrera giran en torno a la finalidad que se busca alcanzar, potenciales problemas de la implementación, vehículos de información eficientes, definición de perfiles requeridos, desarrollo del plan asociado a la carrera profesional, esto con el fin de encontrar la posibilidad del plan y su acogida por parte del personal (Alles, 2006, p. 334).

elevando talentos.

Lo que implica revisar la gestión del conocimiento, fortalecer competencias y promover experiencias que generen valor tanto para la organización como para el individuo, ya que dichos procesos influyen directamente en la toma de decisiones profesionales.

En escenarios universitarios, donde la excelencia académica y administrativa es un pilar institucional, contar con un modelo de carrera profesional para el personal administrativo no solo fortalece la institucionalidad, sino que también aporta a la sostenibilidad organizacional. La integración del enfoque por competencias y el uso de herramientas de evaluación del talento humano se convierte en componentes estratégicos para consolidar una cultura basada en el mérito, la proyección y el crecimiento continuo.

El desarrollo de habilidades constituye un elemento esencial dentro del plan carrera, puesto que permite cerrar las brechas entre las competencias actuales del colaborador y aquellas requeridas para los roles futuros a los que aspira. Se trata de un proceso continuo y sistemático que impulsa el desempeño superior.

Bajo esta perspectiva, las organizaciones basadas en habilidades representan un cambio profundo en la gestión del talento humano. Este enfoque reemplaza modelos tradicionales centrados en títulos y jerarquías, por uno que prioriza las competencias reales de las personas (Suarez, 2025).

Considerando la transformación tecnológica y el impacto de la inteligencia artificial, resulta indispensable abandonar esquemas obsoletos y adoptar modelos ágiles que reconozcan las capacidades individuales, facilitando la adaptación y la progresión profesional.

El modelo basado en habilidades en donde según el informe de Workday, el 51% de los líderes empresariales expresan preocupación por la escasez de talento futuro, y solo el 32% confía en que sus organizaciones cuentan con las habilidades necesarias para el éxito a largo plazo. Además, solo el 54% tiene una visión clara de las habilidades presentes en su fuerza laboral (Workday, 2025).

elevando talentos.

Entendiendo que, se tiene una preocupación por la escasez de recurso humano que se requiere para lograr el éxito del desarrollo de las actividades de las compañías, ahora bien, también se da por la necesidad de ser más ágiles y estar al ritmo de los cambios y evolución tecnológica como lo está la IA (Inteligencia artificial), esto generando nuevos esquemas de gestión.

Se encuentran diferentes tipos de plan carrera adaptados a las necesidades de las empresas y perfiles requeridos en donde se debe tener claro el objetivo, características y plan a desarrollar, donde no hay límites ni segmentaciones, es inclusivo y dinámico, pero sobre todo es el punto de partida para cada trabajador.

Lo anterior, con el fin de alcanzar nuevos retos y exigirse para ser mejor, ahora se puede imaginar que de no contar con un plan carrera bien diseñado, se da la posibilidad de perder recurso humano valioso y con gran potencial, se incurre en pérdida (económicas) al estar en constante búsqueda de perfiles para cubrir las necesidades que requiere la compañía, entonces nace nuevamente la pregunta, ¿es rentable un plan carrera?, ¿es el beneficio que más fideliza a largo plazo?

Por eso, debe formar parte del portafolio de beneficios de una empresa, tal como lo son los seguros, días libres o capacitaciones. A diferencia de otros, este beneficio se percibe a largo plazo y tiene un impacto directo en la fidelización (Peñuela, 2025).

En termino conceptuales, el legado de RL Katz continua vigente al resaltar que el desarrollo de habilidades debe alienarse con la estrategia organizacional y con la sostenibilidad del talento. Su tipología de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales siguen siendo la base de muchos modelos actuales. Estas habilidades, al integrarse transversalmente en los distintos niveles jerárquicos, permiten construir liderazgos sólidos y adaptables (Peterson & Van Fleet, 2004).

elevando talentos.

En la vida laboral, se encuentran 3 tipos de personas las cuales tiene una motivación para ser parte de una compañía, como lo es:

- La afiliación (trabajo en equipo)
- El logro
- El poder

Estos son los perfiles de la teoría de las necesidades del psicólogo en su libro estudio de motivaciones humanas (McClelland, 1989). Evidencia que las motivaciones individuales influyen en la forma en que las personas se integran, permanecen y evolucionan dentro de una organización. Estas motivaciones siguen siendo claves en los procesos de gestión humana, especialmente en selección, desarrollo y movilidad interna.

Por otro lado, encontramos el estudio que se centra en el plan carrera como estrategia para el desarrollar Inplacement en las organizaciones, siendo el medio de retención y reubicación de talentos al interior de las organizaciones, enriqueciéndolos de conocimientos para que sean especialistas que puedan desempeñarse en diferentes áreas de la compañía (Ramírez & Sánchez, 2014).

Como fuente de motivación y competitividad que busca impulsar y fidelizar el talento ya existente dentro de la Compañía, la importancia de proyectar a través de un plan carrera a los empleados promoviendo el desarrollo especializado y exploración de las habilidades; este desarrollo a nivel individual reforzado como producto de una política organizacional, permite la agregación de elementos valiosos que aumenten el capital intelectual de todo el sistema (Ramírez & Sánchez, 2014).

elevando talentos.

Habilidades claves que son parte del desarrollo del recurso humano:

- Técnicas las cuales están relacionado con sus funciones actuales, los procesos y herramientas de la organización, que permite desarrollar competencias digitales, análisis de datos, gestión de proyectos.
- Transversales que permiten desarrollar cualquier rol y asumir nuevas responsabilidades, tener una comunicación asertiva y efectiva, con pensamiento crítico, trabajo en equipo, adaptabilidad entre otros.
- Organizacionales son todas aquellas relacionadas con el liderazgo, toma de decisiones y tiene una visión estratégica.

Estas habilidades constituyen un componente esencial para el desarrollo e implementación del plan carrera, ya que favorece a los colaboradores transiten en distintos roles, asumiendo mayores niveles de responsabilidad. Asimismo, potencian su curva de aprendizaje, fortalecen su comprensión de los objetivos organizacionales y les permiten alinearse con la dirección estratégica de la compañía.

Ruta estratégica de gestión

Este último eje concentra conceptos de las herramientas o elementos, para tener en cuenta en la implementación de un plan carrera como estrategia para la gestión del talento humano en concordancia con los objetivos de la institución.

Entonces están las motivaciones del ser humano para desarrollar su carrera profesional en una organización tales como el Ascenso, Seguridad, Desafío, Independencia y Equilibrio (Fernández, 2009), en el que el desafío en la gestión del talento está en poder integrar dentro de un plan las variables, expectativas y objetivos de forma bidireccional.

elevando talentos.

Cuando se trata de un modelo por competencias, aplicado a dicha gestión lo primero en definir son las competencias generales del cargo, para que con estas se logre conocer por parte del colaborador las necesidades en el cargo y poder hacer una autoevaluación de sus competencias como profesional; aclarando que la autoevaluación no es suficiente, por lo cual la organización debe contar con un modelo de evaluación que permita la retroalimentación de ese desempeño por competencias (Fernández, 2009).

Es justo en este momento, en que se puede inferir si el colaborador tiene la intención de hacer cambios dentro de la organización y hay un interés por continuar comprometido con la institución, luego de ello en la ruta de acción se deben fijar objetivos y plan de acción ante el cambio de cargo o tareas desempeñadas.

En el que la medición y los tiempos deben ser claros para ambas partes, lo que conlleva a la experimentación y exploración de dichas competencias dentro del cargo seleccionado para finalmente realizar una evaluación pensando siempre en la oportunidad de mejora.

Al validar el modelo 70 20 10 de aprendizaje de un colaborador en su entorno profesional expuesto por Charles Jennings; se puede encontrar que la experiencia de aprendizaje debe ser integral y de total apoyo por parte de la organización ya que en un 90% su desarrollo profesional depende del ambiente laboral que la persona pueda encontrar para que quiera aprender y tome la decisión de esto (Spiro, 2025).

La importancia que se le da a este aprendizaje informal, que claramente puede ser aplicado en distintas organizaciones por su dinamismo; es porque en sus 5 momentos de aprendizaje (Novedad, Ampliación, Aplicación, Solución y Cambio) la organización y el colaborador pueden innovar en los diferentes roles organizacionales y a su vez generar un crecimiento profesional (Spiro, 2025), que a su vez repercute en un mayor compromiso con la organización, baja rotación y competitividad.

elevando talentos.

La planeación de una carrera profesional para el talento dentro de la institución comprende diferentes etapas de este (ingreso e inserción, avance dentro de la organización, mantenimiento y salida de esta), y es durante este tiempo que el colaborador reconoce y acepta permanecer en la compañía por ciertas “anclas de carrera” que sacan el mejor desempeño del individuo dentro de la organización como lo indica Edgar Schein (Guizar, 2013).

Las anclas referidas por el: ancla técnica, ancla gerencial, ancla autónoma, ancla de creatividad, ancla de seguridad, que pueden variar por género, formación y habilidades profesionales y sociales del individuo, lo que lleva a sugerir estrategias por parte del área de desarrollo humano para poder cubrir todos los frentes posibles y generar estabilidad, compromiso, crecimiento y competitividad de ese recurso valioso.

Estos procesos de evaluación, seguimiento e implementación de plan carrera para la administración del talento deben ir acompañados de evaluaciones que puedan definir mejoras en cada proceso, rol y área; además de sugerir si se está cumpliendo con los objetivos y lineamientos organizacionales trazados desde un principio.

elevando talentos.

Marco Contextual

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo más de lo que se espera, siendo un espacio fundamental en sus vidas, por eso se le dice el segundo hogar, como una familia que trabaja en conjunto para lograr objetivos y metas, las cuales conforman una sociedad que constituyen las empresas, culturas y aportan a la economía, siendo un ecosistema en constante evolución en cuanto a la tecnología y tendencias, en este orden de ideas al final todos juegan un rol importante en la construcción de lo que somos hoy en día.

Las organizaciones están conformadas por individuos y dependen de ellos para alcanzar objetivos y cumplir sus metas, así de igual manera los individuos encuentran en las organizaciones un entorno propicio para alcanzar sus aspiraciones personales y profesionales.

Una de las mejores maneras de prepararse para perseguir este propósito es crear un plan de carrera. Cuando está bien estructurado, puede ser la pieza que falta para completar el mosaico de tu vida profesional (Nu, 2023). En este contexto, las compañías disponen de talento humano lo suficientemente capacitado para avanzar y asumir el siguiente nivel que aspira ser promovidos, convirtiéndose en una estrategia aspiracional para las partes.

El campo laboral es muy competitivo y diversificado, por esto al talento humano se le debe garantizar el crecimiento y desarrollo dentro de las compañías, ya que asume un papel fundamental en cuanto al crecimiento y productividad, contribuyendo al desarrollo económico, siendo pieza fundamental, como parte de la columna vertebral, por ello es importante entender que está pasando con los seres humanos y la sociedad, que desean para poder encaminar el esfuerzo a una progresión, en este marco la Universidad Ean, presenta a la institución referente que promueve el emprendimiento sostenible, considerando el liderazgo y la innovación elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad (Universidad Ean, 2025a).

elevando talentos.

Bajo esta perspectiva, es así como cada empresa del sector debe fortalecer el recurso para lograr sus objetivos, contribuyendo a la economía.

Ahora la deserción del talento humano afecta la estabilidad de las empresas e instituciones, su eficiencia operativa y la calidad del servicio, por esta razón las empresas deben tener un plan de acción para el crecimiento de su personal y retención, evitando la rotación, esto pasa, porque la persona siente que no tiene claro su futuro en la Compañía y quieren crecer y avanzar, buscando otras opciones en el mercado (Pérez, 2015).

Pero el mundo laboral se enfrenta a nuevas tendencias, eras y generaciones que están en búsqueda de la felicidad, del sentirse plenos y no sobreponer lo importante por lo urgente, entonces nacen preguntas ¿Como atacar la deserción laboral?, ¿Como trabajar en el crecimiento e identificación laboral?, la retención desde donde se puede atacar y como se puede transformas, que clase de empleados buscan las instituciones y como contribuir a lograr cubrir esta necesidad pero a su vez dar un incentivo de valor, de pertenencia.

Hacia dónde va el futuro laboral, queda claro que cuanto más sin fronteras se vuelve el trabajo. Más importante, se vuelven las capacidades humanas únicas, como la empatía y la curiosidad (Deloitte, 2024).

De acuerdo con estudios realizados en el año 2024, se logró conocer y entender que fuerza humana está generando cambios para el trabajo futuro, el cual se está formando para mostrar al mundo esos cambios positivos, sensibilizando la importancia de las personas en las organizaciones. Esta combinación de resultados humanos y comerciales es lo que llamamos rendimiento humano; porque son más que los activos tangibles, los que realmente impulsan el rendimiento organizacional hoy en día (Deloitte, 2024a, p.6)

elevando talentos.

El plan carrera es una oportunidad de reafirmar el vínculo de las personas con las empresas, estando en un mundo de evolución, de transformación hacia la excelencia y oportunidad de crecer, de alcanzar objetivos abordados desde otra perspectiva, dejando lo tradicional por lo nuevo, pero la misma orienta al ser humano a tener más empatía, a tener permanencia, más allá de tener un empleo remoto, híbrido o presencial, a tener un ingreso considerable, se busca ser participe del mundo actual, de la tecnología y la evolución de la IA en búsqueda de la felicidad, porque al ritmo de la evolución los seres humanos están en constante crecimiento y son más conscientes de la toma de decisiones.

El plan carrera se convierte en una herramienta estratégica para retener el talento humano (Lacasa, 2025), logra marcar la diferencia entre estancamiento y evolución desarrollando profesionales en todos los niveles; rompiendo el esquema tradicional a uno más sustentable y sostenible para las partes, valorando todas las capacidades y aptitudes, en otras palabras, un plan carrera bien comunicado y ejecutado puede convertirse en uno de los principales argumentos de fidelización (Lacasa, 2025).

Al invertir en el crecimiento profesional de los empleados, las empresas no solo fortalecen su talento interno, sino que también cultivan un ambiente laboral motivador y dinámico, en este contexto se logra demostrar como la implementación de un plan carrera se convierte en una herramienta funcional para la retención de personal y fortalece la planta laboral, con un mayor compromiso y desarrollo de sus capacidades y conocimientos, al tener esta oportunidad se logra equidad y un crecimiento proporcional, un impacto positivo, equilibrando las brechas en los ascenso y evolución a través de las competencias acorde a su crecimiento educativo y experiencia laboral, alineando los objetivos de los empleados con los de la organización encaminados a un crecimiento colateral.

elevando talentos.

¿Por qué es importante entender el plan carrera?, porque de esta manera se logra obtener los beneficios en las dos vías, desde el crecimiento profesional de los trabajadores y como compañía poder contar con un talento humano más capacitada para afrontando los desafíos que en el día a día permite ser más competitivas en el mercado, por ejemplo, para Makro la evaluación de desempeño está diseñada para ser aplicada al 100% de sus colaboradores.

“Para realizar esta evaluación, agrupamos a los funcionarios en 3 grandes categorías (Directivos, Líderes; y Técnicos y Administrativos) y aplicamos una metodología estándar para cada uno de ellos” (Makro, 2017), buscando el desarrollo en su planeación para el crecimiento de sus empleados a través de sucesión y planes de carrera en la compañía, sin tener la necesidad de buscar talento externo para cubrir sus cargos más importantes, a su vez están incentivando a sus empleados al crecimiento y estabilidad laboral, formándose en sus diferentes sucursales, viajando y conociendo otras culturas que les permite Makro Supermayorista S.A.S., así fortaleciendo su talento humano de forma integral y transversal.

Por otro lado, podemos ver como Bancolombia cuenta con cinco escuelas de formación para que los empleados adquieran los conocimientos necesarios y proyecten su futuro. En 2021, más de 7.600 personas han hecho parte de esta iniciativa (Bancolombia, 2021), entender que darle prioridad al talento humano es importante hace que las compañías se vuelvan más sólidas y que se convierta un lugar donde todos quieren estar y hacer parte, así como seguir avanzando para no solo incentivar a sus empleados si no a jóvenes que están a puertas de iniciar su vida productiva con lo es los proyecto, Talento e incubadora de talento.

elevando talentos.

Así compañías como Bavaria que tienen como promesa lo que quieren de su talento humano, pero es consiente que para que esto suceda tiene que crear una comunidad, trabajando en equipo donde la empresa y los empleados sean uno solo. En el corazón de nuestra estructura de crecimiento dinámico y global yace una simple creencia: nada debe interponerse entre las personas realmente talentosas y un proyecto de carrera acelerado (Bavaria, 2024), así nace Global Management Trainee (GMT) y entrenamiento de clase mundial, buscando que sus empleados crezcan, contando con líderes altamente capacitados en las diferentes áreas de la compañía y siendo ejemplo para los demás de querer crecer y avanzar, generando movilidad interna (WRadio, 2022).

Se encuentran estudios de plan carrera, plan de formación para los empleados de la empresa Koba Colombia S.A.S (Sáez et al., 2022) que tiene como propósito dar a conocer a las empresas cómo funciona, estrategias y metodologías en especial a la empresa Koba Colombia Tiendas D1, haciendo énfasis en la importancia de potencializar el talento humano, para lograr un crecimiento competitivo.

D1 maneja un programa de Trainee diseñado para impulsar una nueva generación de líderes, garantizando su desarrollo profesional, mediante un plan de entrenamiento y formación a la medida, que incluye mentoring, rotaciones cross-funcionales, experiencia de aprendizaje a través de la práctica y la oportunidad de proponer y liderar un proyecto de alto impacto en el área de su interés (D1, 2025), con esta estrategia de formación integral buscan fortalecer el desarrollo y a su vez potencializar sus capacidad para generar mayor impacto, asegurando la retención.

elevando talentos.

Posicionamiento Competidores

Actualmente la competencia se sitúa así: Tres universidades colombianas sobresalen en la vigésima edición del World University Rankings:

Los Andes, la Javeriana y Eafit (Quiceno, 2024), son las universidades con mejor calificación de acuerdo con índice de employment outcomes (Resultados de Empleo), quienes tiene como ideología emplear a sus alumnos, los cuales se encuentran preparados para enfrentar el mundo de una manera competitividad, estableciendo una fuerza laboral sólida para la institución, creando valor en toda la curva de crecimiento del individuo en la permanencia desde ser estudiante hasta ser un empleado orgulloso de lo que estudio, de sus labores y del gran profesional que es.

Estas instituciones se destacan por los resultados laborales teniendo la gran responsabilidad de garantizar que sus egresados y futuros estudiantes se emplee de manera rápida y adecuada en línea con sus carreras profesionales, experiencia y capacidades (Domínguez, 2024).

Para el año 2025, las universidades colombianas con más garantías de emplearse cambio, según los indicadores del QS World University Rankings, ya que se posicionan bajo los criterios de "reputación del empleador" y "resultados de empleo", dos indicadores del componente de empleabilidad (Gómez, 2025), manteniéndose en el primer puesto la Universidad de los Andes, segundo puesto la Universidad Nacional de Colombia y tercer puesto la Pontificia Universidad Javeriana, bajando al puesto sexto la Universidad EAFIT (Gómez, 2025).

Demostrando que son instituciones que no solo se preocupa por preparan a sus estudiantes como los mejores profesionales, si no que a su vez son ejemplo de empleabilidad y estabilidad laboral.

elevando talentos.

La Universidad del Bosque, desde su gestión del talento humano, busca consolidar un entorno propicio que brinde las condiciones necesarias para la satisfacción de las expectativas personales, profesionales y laborales (Universidad El Bosque, 2025).

Esto demostrando el compromiso de mejora y crecimiento, en búsqueda de bienestar y calidad laboral, así de esta manera incentivando una cultura y clima laboral más comprometido, dispuesto al cambio y a la evolución laboral y profesional teniendo muy en cuenta el ciclo del empleado en la compañía desde su ingreso hasta su retiro.

En la actualidad se debe preparar mejor a la fuerza laboral pese a estar en un mundo globalizado y con las herramientas al alcance para ser más competitivos, de acuerdo con world economic forum, las organizaciones deben comprometerse con el desarrollo de los empleados en todos los niveles, preparando a una nueva generación de líderes con capacidad de adaptarse al cambio, es un compromiso adicional que nace para crear valor.

Para ello, es necesario contar con una estructura de talento humano capacitado que garantice el correcto desarrollo de las funciones asignadas, ya que los trabajadores tienen la convicción de que es responsabilidad de su empleador invertir en su crecimiento profesional y proporcionarle las competencias necesarias para desempeñar las funciones asignadas, es ahí cuando se debe evaluar un plan carrera que incentive a su empleados a dar un paso al crecimiento profesional y laboral.

De esta manera, la evolución educativa ya no se percibe como una responsabilidad individual, sino como una necesidad de la compañía para cumplir sus objetivos, por tal razón como consecuencia, a muchos empleados les resulta más fácil cambiar de empleo en búsqueda de mayor comodidad y crecimiento laboral. Por el contrario, cuando las empresas invierten en formación, demuestran un compromiso tangible con el futuro de sus empleados, fomentando y fortaleciendo una cultura de confianza, desarrollo y alto rendimiento, generando así una relación de mutuo beneficio, un verdadero gana-gana.

elevando talentos.

Teniendo en cuenta esta perspectiva, esta consultoría está enfocada en buscar estrategias para fortalecer y consolidar el talento humano en su primera fase de investigación, así como su permanencia.

Promover personal calificado consolidando una cultura organizacional sustentable y sostenible, de este modo es como se puede visualizar el plan carrera en diferentes organizaciones, entonces ¿por qué no llevarlo a las instituciones educativas y ser parte de este proyecto tan maravilloso que es el crecimiento profesional y laboral al tiempo?

Se pueden evidenciar ejemplos como Porvenir que aprovecha la oportunidad de la tecnología y la nueva dinámica online con acceso para todos, en tener un espacio de formación empresarial para capacitar, motivando a sus participantes a seguir creciendo y querer entrar al mundo de la educación.

La importancia de que las empresas sean formadoras de talento es clave, porque tiene la oportunidad de marcar la diferencia, otorgando un beneficio diferente pero enriquecedor, por ello es importante destacar esa relación entre la academia y esas organizaciones que abren el mundo de oportunidades para todos (Legis, 2024a). De este modo, todos juegan un papel en la curva de aprendizaje, el profesional tiene la responsabilidad de contar con un amplio conocimiento para el desarrollo de sus funciones, surge la necesidad de continuar la formación académica, para ser competitivo y tener las competencias de su aspiración laboral.

“Sin embargo, no es solo responsabilidad del empleado; las organizaciones también desempeñan un papel crucial en el éxito de la carrera de sus empleados. Un plan de carrera bien estructurado puede ser la clave para lograr este equilibrio entre las metas individuales y los objetivos de la empresa” (Legis, 2023).

elevando talentos.

Diseño Metodológico

Tipo de investigación

Teniendo diferentes tipos de investigación que están acorde a esta consultoría, se define que por su propósito es aplicada, dado que hace referencia al tipo de consultoría que se adelanta en este proyecto en el que se busca integrar hallazgos teóricos con las necesidades institucionales en su primera fase; en cuanto a su profundidad es descriptiva, porque se conoce la dificultad organizacional que a su vez es una oportunidad de mejora, se ha logrado acceder a la información teórica del contexto y el mercado así como acceso a la información de la institución; por lo cual se puede especificar las propiedades y características de las personas, grupos, comunidades a estudiar y de este modo entender las variables que tienen mayor influencia (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 105).

Por su fuente de datos está enmarcada hacia el aspecto cualitativo, no es una investigación lineal y se busca obtener datos de personas, comunidades, situaciones o procesos en profundidad, en el que se identifican aspectos organizacionales y expectativas de desarrollo en el que los individuos se expresan de acuerdo con su experiencia y lo que perciben de los fenómenos que los rodean (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 408 -411).

Sin embargo, dado los instrumentos que se ejecutan en medio de la consultoría se puede indicar que esta investigación tiene una ruta de métodos mixtos, porque reúne el aspecto cualitativo como ya se mencionó, pero a su vez cuenta con las fortalezas del método cuantitativo dado los resultados de la encuesta aplicada, porque se recolectan los datos cualitativos y cuantitativos de las diferentes herramientas y la interpretación de toda la información es un conjunto (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023, p. 634).

elevando talentos.

En cuanto a su inferencia es deductiva, porque al contar con los dolores iniciales de la institución se hacen las validaciones generales para llegar a diseñar un plan carrera exclusivo para los colaboradores de la institución y en su temporalidad es transversal, esto último se da porque el tiempo del diagnóstico estuvo proyectado para el mes de mayo 2025.

Teniendo en cuenta la información recolectada en esta investigación, haciendo uso de los instrumentos adecuados será la base para diseñar estrategias acordes con las necesidades reales del personal y las metas institucionales.

Análisis externo

En el contexto de una empresa se incluye el entorno industrial, así como el competitivo inmediato, este macroentorno comprende específicamente seis componentes principales (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medio ambiental, Legal-Regulatorio) que interfieren en los distintos sectores los cuales son relevantes para la estrategia de la compañía (Thompson, 2023).

Cabe tener en cuenta que, hay unos factores que tienen mayor influencia que otros y es allí en donde los directivos deben centrar sus esfuerzos para ser competitivos buscando la estrategia que llegue justo en donde es requerido; el análisis del efecto de estos factores suele denominarse análisis PESTEL (Thompson, 2023).

La herramienta más sencilla y de mayor aplicación para conocer las razones o la falta de éxito es el análisis FODA, en el que se señala las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas externas de una organización (Thompson, 2023). Este también es un análisis de situación, en la que se validan las fortalezas y debilidades, para evaluarlas frente a las amenazas y oportunidades del mercado.

elevando talentos.

Análisis Interno

Se utilizará un instrumento tipo encuesta, con preguntas cerradas de opción múltiple y escala tipo Likert, estructuradas para medir la frecuencia, percepción, acuerdo y nivel de satisfacción con aspectos relacionados con la gestión del talento adherido al desarrollo y movilidad entre los diferentes procesos o áreas de la institución; a su vez se realizan dos entrevistas no estructuradas a líderes del proceso de Personas y Cultura, para con esto determinar las necesidades de la Universidad, valorar información que este encaminada plan carrera y gestión del talento, dado que se deben integrar los hallazgos institucionales con los individuales.

Población y muestra

La población objetivo corresponde a todo el personal administrativo como estratégico en todas las jerarquías, que se encuentren vinculados laboralmente con la Universidad que para este caso serán aproximadamente 600 colaboradores de planta.

La muestra será no probabilística por conveniencia dadas las características y contexto de la investigación, cuya elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de dichas características cómo la documentación y exploración de aspectos cualitativos (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023 pág. 203) en donde la facilidad de acceso a los 30 colaboradores puede hacerse por medio de los canales institucionales de comunicación facilitados por la Universidad.

elevando talentos.

Tabla 4

Ficha técnica del diagnóstico de investigación

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Del 01 de mayo al 01 de junio 2025
Ciudad de aplicación	Bogotá
Cargo de las personas entrevistadas	Líderes de Personas y Cultura Universidad Ean
Población	600 colaboradores de planta administrativos y operacionales
Muestra	No probabilística por conveniencia - 30 colaboradores
Medio de recolección	Entrevistas a líderes / encuesta a la muestra de la población

Nota. Proceso en tiempos y descripción del desarrollo del diagnóstico de la investigación.

elevando talentos.

Variables

A continuación, se detallan las variables aplicadas en la investigación para el diseño de un plan carrera:

Tabla 5

Variables aplicadas a la investigación

Variable	Definición Conceptual	Definición Institucional
Desarrollo del conocimiento	Acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia.	Crecimiento de los colaboradores a nivel educativo y profesional que mejora su perfil.
Compromiso organizacional	Se define como una visión psicológica de los miembros de una organización y su apego al lugar de trabajo.	Es el sentido de pertenencia que tiene el colaborador, en el que busca mejorar sus resultados laborales.
Identificación con la institución	Sentimiento de pertenencia que tiene una persona hacia su organización.	ADN -sentimiento que identifica al colaborador con los valores, misión y visión de la institución.
Estabilidad laboral	Consiste en la garantía que tiene todo trabajador a permanecer en el empleo y a obtener los correspondientes beneficios salariales y prestacionales.	Confianza del colaborador hacia la institución y la seguridad que da la vinculación.
Gestión Organizacional	Es el proceso sistemático de planificar, coordinar y gestionar personas, recursos y procesos dentro de una organización para alcanzar sus objetivos.	El trabajo constante de la Universidad por innovar buscando beneficiar al talento humano.

Nota. Variables determinadas para la validación del instrumento de la encuesta, que intervienen en el diseño del plan carrera (Universidad Ean, 2025), (Betanzos et al., 2005), (Dessler & Varela, 2011), (Jaros, 2007), (Ramos, 2015).

elevando talentos.

Cuestionario

Para realizar la documentación y el proceso de validación del cuestionario planteado, se realiza por medio del instrumento de medición -V de Aiken, como se puede evidenciar en el anexo A cuestionario en su versión inicial, y luego de ser sometido a la evaluación de los expertos se muestra el cuestionario en su versión definitiva, incorporando las observaciones, sugerencias y correcciones realizadas por los expertos evaluadores ver anexo B. Este proceso de revisión y ajuste permitió mejorar la claridad, pertinencia y validez de la encuesta como instrumento, garantizando que las preguntas formuladas sean comprensibles para los participantes y efectivas para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Encuesta

Se aplicó la encuesta a los colaboradores del personal administrativo de la Universidad Ean como parte del proceso de validación de la propuesta de Plan de Carrera. Este instrumento permitió evaluar y recopilar la información relevante sobre la percepción y expectativas de los participantes frente al diseño del plan. En el Anexo C se incluye el instrumento aplicado, donde se detallan el modelo de encuesta y las preguntas formuladas.

elevando talentos.

Análisis de resultado

Análisis externo

En el análisis realizado a través de la herramienta FODA y Pestel permitió identificar los factores que mayor impacto tiene en la gestión del talento humano y en la implementación del plan Carrera.

La Universidad está en un entorno dinámico y exigente, donde todos los factores influyen directamente en su sostenibilidad y proyección estratégica. La implementación de un Plan de Carrera para el talento humano es una estrategia fundamental para fortalecer las competencias internas, lograr promover el desarrollo profesional y así garantizar la alineación con los objetivos institucionales, favoreciendo así a la competitividad y sostenibilidad de la Universidad.

elevando talentos.

Figura 3

Análisis DOFA Universidad Ean



Nota. Se relacionan los diferentes aspectos entorno al sector académico y su influencia en la Universidad.

elevando talentos.

Teniendo en cuenta la importancia de cada componente y como este tiene efecto en el desarrollo del plan carrera se detallan algunos aspectos:

Fortalezas: la Universidad cuenta con la acreditación de Alta Calidad del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) garantizando que cumple con los altos requisitos de calidad (Consejo Nacional de Acreditación, 2025) y a nivel internacional por parte del Accreditation Council for Business Schools and Programs y el Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET), lo que le representa ser competitiva en el sector de educación superior (Universidad Ean, 2026a).

Lo que le otorga un enfoque sostenible y sustentable siendo ejemplo para seguir y dejando huella en el país, logrando ser promotor a nivel institucional e individual, enseñando a cuidar y mantener el medioambiente siendo más conscientes de cada acción que se ejecuta y las consecuencias que conlleva, por otro lado, es de resaltar que la Universidad cuenta con un portafolio de programas para toda la población de manera presencial y virtual siendo así más inclusivo, el contar con una oferta de programas virtuales la ha llevado a ser una de las primeras opciones para la educación de alta calidad (Ministerio de Educación Nacional, 2025a)

De acuerdo con la encuesta y entrevistas realizadas, también se puede conocer como la Universidad es percibida a nivel laboral por sus colaboradores; en el que el 100% d ellos colaboradores cuentan con ADN Eanista, y el 85% de los encuestados está dispuesto a sumir roles con mayor responsabilidad; A su vez el 59% de los colaboradores lleva más de 7 años de antigüedad en la Universidad, lo que genera recordación y compromiso.

Oportunidades: de acuerdo con, el estudio de remuneración Colombia 2024 el 50% de las organizaciones encuestadas ya cuenta con talento tecnológico, para enfrentar los cambios acelerados en tecnología y aprovechar las inversiones en información digital que los pone un paso delante de la competencia (Michael Page Colombia, 2024).

elevando talentos.

Algunas tendencias a desarrollar en la educación superior están enfocadas en la adopción y transformación digital, tecnología a través de Inteligencia Artificial, Ciberseguridad, Big Data, así como la gestión e innovación de fuentes de energía limpia que permite mitigar los impactos en el ambiente y la sociedad (Sandoval, 2024).

Las habilidades y el pensamiento analítico son fundamentales para generar importancia en la capacidad laboral humana, esto rente al auge de la tecnología y la IA en el que se estima que el 44% de las habilidades (operativas) de los trabajadores se verán afectadas en el corto plazo (Zahidi Saadia, 2023); por la formación, capacitación y retención del talento se vuelve una oportunidad para cultivar y mejorar lo que ya se tiene evitando posibles gastos por rotación de personal.

Debilidades: de acuerdo con, la información suministrada por los líderes de personas y cultura la Universidad no cuenta con un plan carrera definido, pese a que tiene un desarrollo de competencias claves detectadas en los diferentes roles administrativos; lo que sugiere la implementación de un plan claro y definido para los colaboradores, pretendiendo el crecimiento y estabilidad en la gestión del talento.

La ausencia de una política salarial definida y articulada con rutas de crecimiento limita el reconocimiento económico de los colaboradores, lo que genera una debilidad porque de acuerdo con el estudio de remuneración 2024, el 54% de los encuestados realizó un aumento salarial debido a la inflación y el 52% estaba enfocado en retener y fidelizar al talento clave (Michael Page Colombia, 2024).

Amenazas: los indicadores económicos afectan enormemente la estabilidad laboral, por ejemplo, la variación anual presentada en 2024 en la división de la educación del 10,62% siendo la mayor variación anual y el incremento de las matrículas para educación superior presentaron un menor incremento que fue del 6,41% (DANE, 2025), lo que sugiere salarios poco competitivos para los colaboradores preparados y capacitados.

elevando talentos.

Los líderes en las organizaciones señalan escasez de talento sumado a que el 59% de la fuerza global esta “renunciando silenciosamente” porque sienten agotamiento laboral y el 53% de los lideres argumentan sufrir de síndrome de desgaste profesional por las condiciones de credibilidad y productividad de sus colaboradores dado el trabajo hibrido

A continuación, se presenta la información que relaciona los elementos y aspecto considerados importantes para determinar las variables que componen el análisis externo del sector de educación superior, el cual influye directamente en la dinámica y proyección de la Universidad, ver anexo D (Matriz Pestel):

Figura 4*Análisis PESTEL Universidad***Análisis del macroentorno**

Nota. Se toman los aspectos más relevantes de macroentorno del mercado educativo en Colombia para tener el estatus de la Universidad, elaboración propia.

elevando talentos.

Político: el sector educativo se encuentra en constante evolución dada por su naturaleza y diferentes cambios, avances del mundo hiperconectado, por lo cual el ministerio de educación en Colombia decide hacer una actualización al modelo de acreditación de alta calidad, en el que la autoevaluación de unidades académicas constantes, hace parte del desarrollo y continuidad de este título de Alta Calidad, para mantenerse se debe contar con los estándares planteados por CESU (Consejo nacional de Educación Superior) y CNA (Consejo Nacional de Acreditación), dado que se tienen presente los objetivos, donde la educación superior en Colombia sea reconocida por su calidad, así como referente a nivel internacional en unidades académicas, programas académicos e instituciones en una cultura de calidad (Rojas & Marín, 2025, p13).

Por tal razón la Universidad se ve altamente afectada por estas implementaciones, mejoras o cambios a la norma, ya que debe estar al día para dar cumplimiento y continuidad a la acreditación manteniendo presente los principios; apropiación social del conocimiento, colaboración, pertinencia, equidad, coherencia, transparencia, innovación, objetividad, adaptabilidad, relevancia, y responsabilidad social que rigen el modelo de acreditación de alta calidad.

Por otro lado, desde la perspectiva de la educación superior pública, se puede ver cómo afecta a la educación privada, en cuanto al modelo de financiación del Gobierno, que da inclusión de un mayor porcentaje a los jóvenes para ingresar al mundo educativo superior a través de beneficios de gratuidad e inversión, en donde del 56% de los nuevos estudiantes va a garantizar un cupo en la educación pública y el restante distribuido en las Universidades privadas que entran a competir entre precios, calidad y prestigio. (Ministerio de Educación Nacional, 2025c).

elevando talentos.

El Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida” incluye estrategias de fortalecimiento del talento docente y administrativo en universidades públicas y privadas, lo que abre ventanas de cofinanciación para programas de formación continua que incentiva el crecimiento y el desarrollo del talento humano (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

Económico: El IPC es uno de los indicadores más importantes de la economía en Colombia, con este Índice se miden los cambios en los precios de los productos y servicios que se consumen, para determinar si la economía del país está estable, con esta claridad del concepto y la utilidad del IPC, se infiere que uno de los productos estudiados por el DANE es la educación y más la educación superior en el que al contar con un IPC elevado las matrículas de las universidades deben aumentarse para poder mantener la operación de esta (Universidad católica, 2023).

Un aspecto de suma importancia es la financiación de la educación superior, lo cual repercute directamente en la permanencia y el porcentaje de graduados al año en programas profesionales; entonces las dificultades de acceso a la educación ligada directamente al ciclo de la economía, altas tasas de interés y las restricciones de los jóvenes estudiantes al acceso de créditos, fuerzan a las universidades privadas a resolver estratégicamente el acceso de jóvenes a sus programas bajando costos en comparación con el mercado; lo cual no alcanza a cubrir la operación en momentos de inflación (Grupo, 2024), es por esta y otras tantas que las universidades privadas solicitan iniciativas estatales que mejoren el acceso a la educación superior y sostenibilidad.

elevando talentos.

Social y Cultural: en este nivel las dimensiones son variadas, y múltiples las opciones para determinar el efecto que estas pueden tener en el mercado de la educación superior, la deserción universitaria tiene implicaciones para toda la sociedad ya que al no contar con personal capacitado; sectores como la salud, la ingeniería y la educación reducen competitividad del país, desarrollo económico, dificulta el acceso a nuevas y mejores oportunidades.

En medio de la deserción dos aspectos interesantes y determinantes son la dificultad académica desde la educación básica, y la desconexión con el mercado laboral y es precisamente aquí en donde el gobierno, las empresas y la sociedad en general debe unir fuerzas, para hacer que pequeños cambios como becas empresariales, practicas universitarias, acceso a mejores trabajos que recompensen esa formación profesional, proyectos para jóvenes en riesgo o dificultad para acceder a la educación superior, zona de difícil acceso y poblaciones vulneradas y excluida, así como igual de género, mejoras en la educación básica y media, que generen credibilidad y estabilidad educativa para estos jóvenes (UNAD, 2025).

La calidad educativa, el acceso igualitario a instituciones de alta calidad y la integración de estudiantes de todos los estratos socioeconómicos constituye uno de los desafíos más grande que enfrenta el país. Es decir, los jóvenes son pieza fundamental de las estrategias que enfocan a la reducción de brechas educativas, pese a los avances tecnológicos, se mantienen en constante evolución, marcadas históricamente por las diferencias en el sistema educativo colombiano.

elevando talentos.

Sin duda alguna, un profesional al estar altamente capacitado es más competitivo en un entorno laboral y, a su vez contribuye a que las empresas se fortalezca y crezcan a nivel nacional generando un impacto en la economía del país; gracias a la inversión en educación de alta calidad dirigida a los proyectos que estén ligados a los jóvenes desde la temprana edad y en condición de vulnerabilidad, no solo mejora la percepción y el posicionamiento del país, si no que permite tener otras oportunidades de acceso a la educación superior, promoviendo la igualdad sociales y económicas tan marcadas en los que la integran. (Hurtado & Sánchez, 2022).

Tecnológico: el continuo avance de la tecnología y el aumento de la conectividad han transformado significativamente el acceso a la educación en Colombia. El Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 es una hoja de ruta para avanzar, precisamente, hacia un sistema educativo de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país, y la construcción de una sociedad cuyos cimientos sean la justicia, la equidad, el respeto y el reconocimiento de las diferencias. (Ministerio de Educación Nacional, 2017 p 9). Las universidades de Colombia, incluida la Universidad Ean, ofrecen una amplia variedad de programas académicos que permiten a los estudiantes acceder a la formación de manera flexible, adaptada a sus necesidades y horarios. Este acceso equitativo y oportuno de la educación contribuye de forma directa al desarrollo del país.

En este contexto, la Universidad Ean debe continuar fortaleciendo su infraestructura tecnológica para garantizar conexiones estables y seguras, dando oportunidad a los bachilleres que no cuenta con los recursos y medios para trasladarse desde sus hogares, generando inclusión por medio de la tecnología, a su vez disminuyendo la tasa de deserción, que sigue siendo alta y pone en evidencia la dificultad que tienen los jóvenes para permanecer en el sistema, y culminar con su graduación (Ministerio de Educación Nacional, 2017, p. 23).

elevando talentos.

Es fundamental mantener y ampliar los programas de capacitación de los docentes, asegurando que el cuerpo académico esté actualizado y pueda integrar eficazmente las herramientas digitales en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Se resalta el papel clave de la inclusión digital de la Universidad, permitiendo el acceso de todas las regiones de Colombia, e incluso del extranjero, participando activamente en diversos programas educativos, ampliando así las oportunidades de formación y desarrollo personal y profesional.

La educación Superior ahora hace parte de la integración de la IA, "No se trata solo de incorporar tecnología en las aulas, sino de generar capacidades para que las universidades y el país desarrollen inteligencia artificial propia, alineada con nuestras necesidades y con un enfoque ético, social y sostenible", afirmó el viceministro (Ministerio de Educación Nacional, 2025). De esta manera, entendiendo la importancia de darle un uso adecuado a la herramienta de inteligencia artificial en pro del crecimiento de la educación y optimizando los recursos entre los docentes y estudiantes.

La educación superior inicia el camino para integrar la inteligencia artificial en el país, como una medida de desarrollo y crecimiento acelerado de la tecnología, que ayuda a optimizar los recursos y mejorar las capacidades de los estudiantes, siendo un completo y no amenaza, así de esta manera transformado el acceso de la educación en Colombia, rompiendo con brechas estructurales, generando una conexión sin condición ni medición, transformación de la equidad e igualdad, oportunidades para todos. (Ministerio de Educación Nacional, 2025b).

Ecológico: La educación juega un papel fundamental en la ecología, donde se busca generar conciencia y soluciones de cómo afrontar la crisis ambiental que se está viviendo y cómo confrontarla para promover un mundo más sostenible.

elevando talentos.

Enseña a las personas a tomar decisiones con conocimiento de causa y a actuar, tanto a título individual como colectivo, con el objetivo de cambiar la sociedad y proteger el planeta (Unesco, 2025), el lograr en las personas tomar decisiones y entender el papel que juegan tanto a nivel individual como sociedad, y lo que deben hacer para conservar el planeta que habitan y que será el futuro de sus generaciones, por esta razón el ministerio de medioambiente y sostenibilidad busca con la Red Ambiental de Universidades Sostenibles RAUS denominada “Cambio Climático en la Educación Superior” generar educación superior que tengan énfasis en la recuperación, sensibilización, impacto al cambio climático en ecosistemas (Ministerio de Ambiente y Desarrollo, 2025).

Logrando contar con un grupo de personas capacitados y con las habilidades de poder desarrollar planes de acción que frente y mitiguen los cambios climáticos que están afectando a Colombia y el mundo.

La educación Superior capacita a alumnos de todas las edades para afrontar los retos mundiales interconectados, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el uso insostenible de los recursos y la desigualdad (Unesco, 2024).

Esta alianza impulsa a la promoción de las competencias necesarias para afrontar y entender el desarrollo sostenible desde de todas las aristas, perspectiva personal hasta la educativa, generando conciencia y una cultura más sostenible, para que el mundo pueda ser mejor.

Es por esta razón que se destaca la Universidad Ean quien se declara ser “una institución académica cuyo propósito superior es aportar a la formación integral y del emprendimiento sostenible, considerando la investigación, el liderazgo y la innovación elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad” (Universidad EAN, 2025).

elevando talentos.

Generando un enfoque direccionado hacer la mejor en Sostenibilidad y que cada uno de sus alumnos se encuentre capacitado para llevar a cabo este objetivo y el desarrollo de los pilares de innovación sostenible y trascender a un futuro mejor.

Legal: En cuanto a lo legal el Sistema de Educación Superior en Colombia cuenta con un marco legal robusto:

- Ley 30 de 1992.
- Decreto 2566 de 2003.
- Ley 1188 de 2008.
- El Decreto 2566 de 2003, norma que fue derogada con la Ley 1188 de 2008.
- Ley 749 de 2002.

La Universidad Ean debe garantizar el debido cumplimiento del marco normativo colombiano de Educación Superior, calidad, confianza, transparentes, éticos y responsables, así como el laboral y los derechos de cada ciudadano por lo cual cuenta con:

- Política de Cumplimiento: Acuerdo SGE No. 026 de 2023 - Establece Política de Cumplimiento Uean.
- Programa de Transparencia y Ética: Acuerdo CSU No. 001 de 2024 - Aprueba Programa de Transparencia y Ética UEan.
- Código de buen gobierno, de conducta y de ética: Acuerdo N.008 abril 15 de 2021
Proyecto Educativo Institucional: Consulte aquí el Proyecto Educativo Institucional.
- Plan de Acción: Plan de Acción 2009-2010-2011-2012-2013-2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020.
- Plan de Desarrollo: Plan Quinquenal de Desarrollo 2010 – 2014, Plan Quinquenal de Desarrollo 2010 – 2014, Plan Quinquenal de Desarrollo 2012 – 2016, Plan Quinquenal de Desarrollo 2015 – 2019 y Plan de Desarrollo 2020 – 2027. (Universidad Ean, 2025).

elevando talentos.

Análisis interno

Entrevista

En medio del proceso investigativo con la Universidad se logró acceder a los líderes Oscar Perilla y Roxana Puentes, encargados del área de Gerencia de Personas y Cultura en la Universidad con quienes se sostuvo dos entrevistas no estructuradas, en las que si bien se tenían algunas preguntas claves para poder conocer el contexto del problema a resolver fueron presentando sus conocimientos, experiencia, y resultados del trabajo que se ha estado realizando desde allí, explicando sus necesidades, las dificultades y los resultados esperados con la consultoría, y de esto se extrajo:

Insights

- Se requiere contar con personal que tenga el ADN Eanista en su ser y sentir.
- La Universidad cuenta con un enfoque por competencias definido por proceso, cargo y competencias organizacionales, lo que permite la implementación de un plan de desarrollo de personas.
- El plan carrera debe tener en cuenta el mapa de competencias y su definición para que sean construidos sobre esta base y así asegurando coherencia entre evaluación, desarrollo y promoción.
- El equipo tiene definidos la segmentación de los cargos (clave, crítico, especializado) desde Coordinador I hasta Rector.
- La Universidad cuenta con capacitación y evaluación de desempeño definida y constante.
- Existe una ventana de oportunidad para que el plan carrera intervenga directamente en las decisiones de política salarial, movilidad y retención apoyados en el gobierno universitario.

elevando talentos.

Resultado de la encuesta

La encuesta fue aplicada a los colaboradores de la Universidad, la cual fue contestada por un grupo de esta población (30 personas); de esta muestra, se logró recopilar información relevante que contribuye al desarrollo del proceso de consultoría, permitiendo identificar percepciones, necesidades y expectativas relacionadas con el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento.

A continuación, se detalla los resultados de la encuesta:

Figura 5

Rango de edad



Nota. El resultado corresponde a la distribución de los participantes por rangos de edad, evidenciando una mayor concentración en el grupo de 35 a 44 años.

Figura 6

Resultado genero



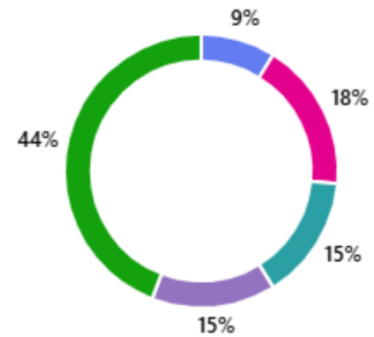
Nota. Se evidencia que la planta es igualitaria e inclusiva, con una participación del 50% de cada género.

elevando talentos.

Figura 7

Tiempo laborando en la Universidad

● Menos de 1 año.	3
● 1 a 3 años.	6
● 4 a 6 años.	5
● 7 a 10 años.	5
● Más de 10 años.	15

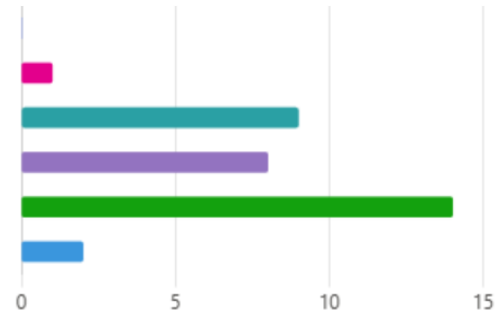


Nota. El resultado corresponde a la distribución de los participantes por tiempo laborando en la Universidad, evidenciando una concentración del 59% con más de 7 años de antigüedad.

Figura 8

Nivel educativo

● Bachiller.	0
● Técnico.	1
● Profesional.	9
● Especialización.	8
● Maestría.	14
● Doctorado.	2



Nota. Se muestra que el 70 % de los participantes tiene formación de posgrado, donde se infiere que están altamente calificados, para asumir nuevos retos y responsabilidades.

elevando talentos.

Figura 9

Desarrollo del conocimiento

● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Parcialmente en desacuerdo ● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo

Considero que mis habilidades están siendo aprovechadas adecuadamente en el rol que desempeño dentro de la...
 Estoy dispuesto/a asumir nuevos retos profesionales que contribuyan a mi desarrollo dentro y fuera de la universidad.
 Considero que cambiar de área dentro de la universidad contribuiría a desarrollar nuevas competencias.
 Estoy dispuesto a desarrollar mis habilidades en liderazgo dentro y fuera de mi rol en la universidad.



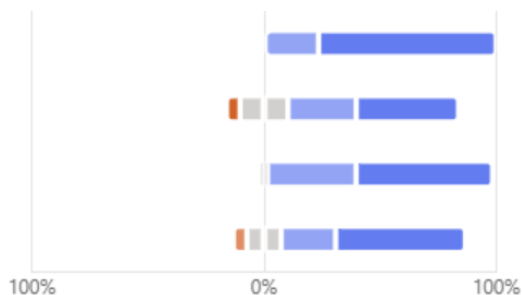
Nota. Se evidencia que la mayoría ve como una oportunidad el poder desarrollar su conocimiento, sin embargo, el otro porcentaje no lo tiene claro, lo que conlleva a entender la falta de conocimiento en el crecimiento dentro de la Universidad.

Figura 10

Compromiso organizacional

● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Parcialmente en desacuerdo ● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo

Me interesa adquirir nuevas competencias que fortalezcan mi crecimiento profesional dentro de la universidad.
 Considero que la Universidad proyecta planes de crecimiento a largo plazo que permiten potenciar habilidades y conocimientos...
 Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la universidad.
 Considero que la universidad promueve el desarrollo profesional y el crecimiento interno.



Nota. Se refleja un alto nivel de compromiso en la gran mayoría de los participantes, especialmente en relación con el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento.

elevando talentos.

Figura 11

Identificación con la institución

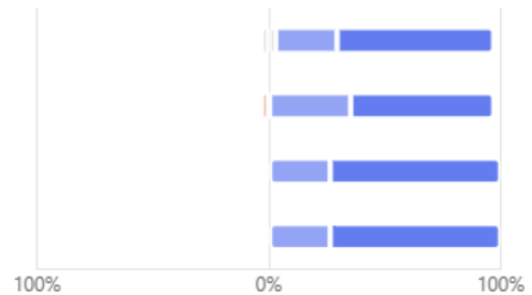
● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Parcialmente en desacuerdo ● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo

Me identifico con los valores, la visión y la misión institucional de la universidad.

Me siento preparado/a para asumir un nuevo rol dentro de la institución.

Siento que mi rol es importante para el desarrollo y crecimiento de la universidad.

Considero que un plan carrera impulsaría mi crecimiento profesional y mi compromiso institucional.



Nota. El 100% se identifica con la Universidad - ADN Eanista.

Figura 12

Estabilidad laboral

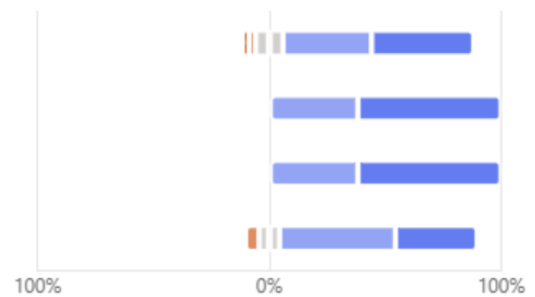
● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Parcialmente en desacuerdo ● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo

Me siento motivado/a con las funciones que desempeño actualmente en mi rol dentro de la universidad.

Considero importante la divulgación de las rutas de crecimiento laboral que ofrece la universidad.

Considero valioso que la universidad implemente un plan carrera alineado con los intereses individuales de los colaboradores.

Considero que la universidad ofrece oportunidades de crecimiento, promoviendo la estabilidad laboral.

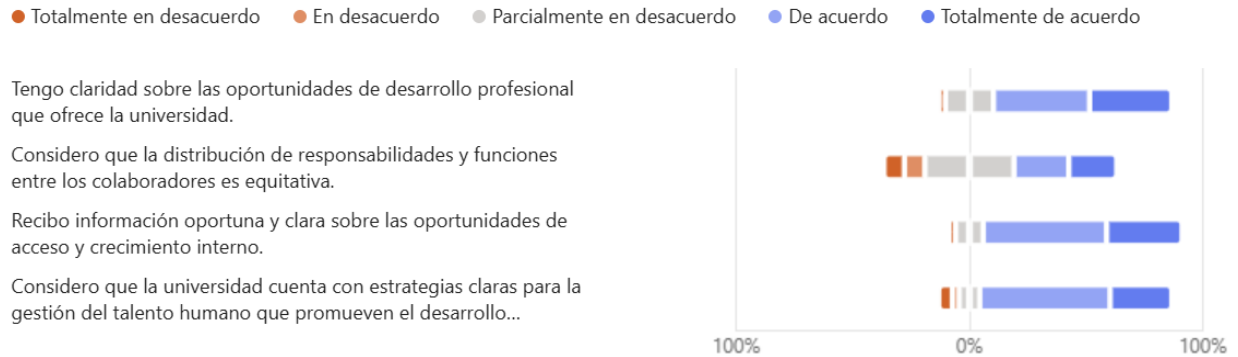


Nota. Se logra evidenciar que la gran mayoría están totalmente de acuerdo con que la institución les brinda confianza y una estabilidad laboral.

elevando talentos.

Figura 13

Gestión Organizacional



Nota. Se evidencia que no hay un canal de comunicación que llegue a todos los procesos de forma equitativa.

Figura 14

¿En qué áreas o proceso de la Universidad quisiera desarrollar sus habilidades y competencias?



Nota. Los resultados reflejan diversas oportunidades de desarrollo y crecimiento para los colaboradores, lo que permite fortalecer sus competencias y alinearlas con las funciones académicas, administrativas, estratégicas y de servicio institucional.

Insights

- Los colaboradores están altamente identificados con la Universidad, su cultura y valores que están alineados a los individuales, lo que genera credibilidad y compromiso no solo en su rol, sino también a nivel organizacional.

elevando talentos.

- Mas del 30% de los colaboradores cuentan con un posgrado, lo cual denota personal calificado, que busca mejorar y avanzar en sus procesos formativos, y están totalmente de acuerdo en desarrollar sus habilidades en la Universidad.
- Los colaboradores consideran un plan carrera y la divulgación de las rutas de desarrollo y crecimiento como estabilidad laboral.
- Más del 85% de las personas están dispuestos a asumir nuevos retos dentro de la institución en roles de mayor responsabilidad, lo que denota alta motivación hacia el crecimiento.

Identificación de Brechas del proceso de diagnóstico

Brechas

- Ausencia de rutas definidas para el desarrollo del talento.
- Los colaboradores acceden a educación sin tener clara una visión de proyección interna.
- Mas del 54% de los colaboradores considera que la gestión de las funciones no está equilibrada y equitativa, lo que conlleva a los empleados a tener menor disposición frente al desempeño y no querer asumir nuevas rutas de crecimiento.
- Tener claro el trabajo por competencias, no significa que los colaboradores en promedio puedan evidenciar rutas definidas, roles o áreas funcionales para su desarrollo y crecimiento dentro de la institución; dado la no existencia de un plan carrera específico.
- Un 20% de los encuestados aún no considera la promoción y el desarrollo dentro de la Universidad.

elevando talentos.

Oportunidad de mejora

Desarrollar e implementar un inventario actualizado de cargos claves, críticos, especializados y estratégicos permitirá establecer criterios claros de priorización para los procesos de desarrollo de talento, planificación de sucesión y movilidad interna. Esta actualización facilitará una gestión más estratégica del talento en todos los niveles organizacionales.

Diseñar e implementar rutas de desarrollo claramente definidas permitirá alinear las iniciativas de formación y capacitación con los objetivos de crecimiento profesional de los colaboradores. Esto facilitará que cada persona pueda trazar una trayectoria coherente entre su desarrollo educativo y las oportunidades reales de proyección dentro de la organización.

Fortalecer la conexión entre los programas de educación y las posibilidades de crecimiento institucional permitirá que los colaboradores comprendan cómo su inversión en formación se traduce en oportunidades concretas de desarrollo profesional, en el que una política salarial debe asegurarse en el menor tiempo posible.

Considerando que el 54% de los colaboradores percibe inequidad en la distribución de funciones, existe la oportunidad de realizar un análisis de cargas de trabajo y redistribuir responsabilidades de manera más equitativa. Esta acción no solo mejorará el clima laboral, sino que también generará mayor disposición y confianza en el equipo para asumir nuevos desafíos y rutas de crecimiento profesional.

El 20% de colaboradores que aún no visualiza oportunidades de promoción y desarrollo representa un área de atención prioritaria. Implementar estrategias de comunicación efectiva sobre las posibilidades de crecimiento, casos de éxito internos y beneficios del desarrollo profesional dentro de la Universidad, permitirá aumentar la percepción de la institución como un empleador que invierte en el futuro de su talento.

elevando talentos.

Propuesta de solución

Teniendo en cuenta los hallazgos, brechas y oportunidades de mejora encontradas en la consultoría se toma con referencia el modelo de plan carrera por competencias dadas las fortalezas de la Universidad, donde se proyecta hacia la evaluación, capacitación, promoción y sucesión con el fin de tener un proceso integral de doble vía en sus beneficios; es importante tener en cuenta los siguientes lineamientos para diseñar un prototipo que logre cubrir la necesidad de la institución.

El desarrollo del talento a través de un plan carrera se adapta de manera efectiva a los entornos educativos, ya que estas cuentan con la experiencia y el conocimiento necesario para implementar la formación y el crecimiento profesional en cada colaborador potencial.

Teniendo en cuenta el libro Gestión del Talento Humano de Chiavenato, en el que se habla de desarrollo de talentos, equipos y organizaciones, es necesario buscar rutas que propendan el desarrollo de carrera, lo que genera una planificación enfocada en el futuro de aquellos colaboradores que tiene potencial para ocupar cargos de mayor responsabilidad, y la planificación va dirigida a abarcar tanto las necesidades de la organización como del colaborador (Chiavenato, 2020) . Estos aspectos del diseño del plan carrera para el talento humano de la Universidad está estructurado como se detalla a continuación:

elevando talentos.

Plan Carrera por Competencias

Universidad Ean– Gestión del Talento humano

Objetivo del Plan Carrera.

Integrar y fomentar el desarrollo profesional y la retención del talento humano, permitiendo que todo el personal activo crezca profesionalmente dentro de la misma área o mediante la transición hacia nuevos roles, promoviendo así la movilidad interna y la evolución laboral a un mayor nivel de responsabilidad.

Dirigido

Al Talento Humano administrativo de la Universidad, el cual se encuentre interesado en el crecimiento laboral y profesional.

Requisitos Generales

La Universidad cuenta con una visión de largo plazo en el desarrollo del talento, y se evidencia por la permanente capacitación y evaluación, lo cual apunta a un pilar del plan carrera, en el que por cada nivel de desarrollo el porcentaje de satisfacción en las pruebas de desempeño de los últimos 2 a 3 años deben ser superiores al 90%, al igual que contar con un tiempo de permanencia en la Universidad, alineado a las políticas del plan carrera, como se detalla a continuación:

Tabla 6

Requisitos Generales

Condiciones	<ol style="list-style-type: none">1. No debe contar con llamados de atención en los últimos 24 meses.2. Alto nivel de desempeño de acuerdo del nivel de desarrollo.3. Excelente comportamiento en la institución.4. Desarrolló profesional: crecimiento académico, capacitación continua.5. Tener ADN eanista
-------------	---

Nota. Se presentan cual son los requisitos generales establecidos para la implementada del plan carrera.

elevando talentos.

Tabla 7

Antigüedad

Nº	Criterio
1	El colaborador podrá iniciar su participación en el plan de carrera una vez haya cumplido 12 meses continuos de vinculación laboral, contados a partir de la firma del contrato.
2	El colaborador debe permanecer al menos 06 meses en su cargo actual para ser elegible en procesos de desarrollo o movilidad dentro del plan de carrera.

Nota. Hace referencia al tiempo mínimo de permanencia que debe tener el colaborador dentro de la Universidad para poder postularse, de acuerdo con los requisitos establecidos en la política y los lineamientos.

Rutas de crecimiento

La Universidad a través del plan carrera les permite a sus colaboradores tener una proyección de cuanto quiere crecer y avanzar en su trayectoria laboral, donde deben cumplir con criterios establecidos, de desempeño, competencias, formación académica y compromiso.

Tabla 8

Ruta de crecimiento

Nº	Componente	Descripción
1	Cargos y perfiles	De acuerdo con el cargo se define los perfiles idóneos.
2	Niveles de crecimiento por cargo	Vertical, horizontal y mixto
3	Competencias por nivel	Técnicas, blandas y estratégicas.
4	Requisitos por nivel	Antigüedad, experiencia, nivel educativo y competencias.
5	Plan de desarrollo	Nivel educativo formal y no formal, capacitaciones, mentorías.
6	Control y monitoreo	Seguimiento de ejecución y plan de mejora, comité de seguimiento y control.

Nota. Describe los componentes para tener en cuenta para la ruta.

elevando talentos.**Plan de desarrollo**

Es importante saber las etapas, las funciones y herramientas para el desarrollo de las actividades fundamentales en el ciclo de vida del colaborador, asegurando que no todos los talentos estarán inmersos en el plan carrera, o serán gerentes, porque dependerá no solo de las motivaciones sino de las vacantes que puedan darse en la Universidad.

Dentro del plan carrera, conocer el nivel académico de los colaboradores, logrando así fomentar y apoyar las iniciativas de crecimiento, pero sobre todo siendo parte del ecosistema laboral y profesional.

Tabla 9*Plan de desarrollo por niveles de formación académica*

Formación Académica	Nivel por cargo
1. Técnico	Nivel asistencial y auxiliar operativo.
2. Tecnólogo	Nivel asistencial.
3. Profesional	Nivel profesional y coordinación.
4. Posgrado- especialización	Nivel Jefatura, coordinador y líder.
5. Posgrado- maestría	Nivel Directivo- Nivel ejecutivo.
6. Idiomas	Acorde al nivel del cargo.
7. Diplomado	N/A es transversal y complementario
8. Programa de capacitación institucional.	N/A es transversal y complementario
9. Certificaciones técnica acorde al cargo aspirante.	N/A es transversal y complementario
10. Aprendizaje continuo	N/A es transversal y complementario
10. Mentoría.	N/A es transversal y complementario

Nota. Se describe la estructura del plan de desarrollo de acuerdo con los niveles de formación académica.

elevando talentos.

Competencias

El talento humano debe contar con un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, que les permite realizar efectivamente sus funciones, contribuyendo al cumplimiento

Tabla 10

Competencias

Competencias	Importancia para el Plan Carrera	Nivel
Técnicas	Garantizan la calidad técnica del trabajo realizado y son el punto de partida para el ingreso y la permanencia en un nivel del plan carrera. Su actualización continua es indispensable ante los cambios tecnológicos y de entorno.	Requerida en todos los niveles; su complejidad aumenta progresivamente del nivel 1 (técnico/tecnólogo) al nivel 4 (directivo/ejecutivo).
Blandas	Las competencias blandas resultan determinantes para la calidad del servicio, la colaboración interdisciplinaria y el liderazgo situacional.	Crecen en exigencia a medida que el colaborador avanza hacia roles de coordinación y liderazgo (niveles 2, 3 y 4).
Estratégicas	Son las competencias que distinguen a los colaboradores con potencial de liderazgo y sucesión. Su desarrollo es prioritario para los cargos críticos y especializados identificados en el plan carrera.	Requerida fundamentalmente en los niveles 3 (jefatura/coordinación) y 4 (directivo/ejecutivo). Se cultiva desde el nivel 2 mediante mentoría y formación de liderazgo.
Organizacionales	Constituyen el ADN Eanista: el conjunto de rasgos identitarios que diferencian a la institución y que deben verse reflejados en el comportamiento cotidiano de cada colaborador.	Transversal a todos los niveles (1 al 4). Porcentaje mínimo requerido: 60% (nivel 1), 70% (nivel 2), 90% (nivel 3), 95% (nivel 4).

Nota. Se describe la importancia de las competencias para el plan y el nivel en el que se debe aplicar.

elevando talentos.**Nivel de desarrollo**

Es importante para la Universidad la estructura de los requisitos mínimos, su composición que se exigirán por cada nivel de formación académica, competencias y antigüedad laboral, con el fin de darle un enfoque estructura y bien direccionado, formalizado en una, con debido cumplimiento.

El desarrollo de los cargos clave, críticos, especializados y hasta potenciales es la base para encaminar el plan.

Las competencias determinadas por la Universidad organizacionales, por proceso y por rol deben contar con un porcentaje mínimo para cada nivel de desarrollo.

Tabla 11*Nivel de desarrollo*

Nivel	Formación Académica	Tipo de Cargo	Idioma	Antigüedad Universidad	Experiencia Laboral	Evaluación Desempeño	Competencias Organizacionales	Por Proceso	Por Cargo
1	Técnico-Tecnólogo	Nivel asistencial y auxiliar operativo	N/A	1 año	1 año	75%	60%	60%	90%
2	Profesional	Nivel profesional y coordinación	B1	2 años	2 años	80%	70%	80%	70%
3	Posgrado	Nivel Jefatura, coordinador y líder	B2+	4 años	3-4 años	90%	90%	90%	95%
4	Posgrado-Maestría	Nivel Directivo-Ejecutivo	B2+	6 años	4-6 años	95%	95%	90%	95%

Nota. Se describe la estructura de los requisitos mínimos por cada nivel de formación académica, competencias y antigüedad laboral.

elevando talentos.

Ciclo de vida del colaborador

Teniendo en cuenta que, la Universidad cuenta con un enfoque por competencias definido por proceso, cargo y competencias organizacionales, las cuales tiene seguimiento en sus evaluaciones constantes de aprendizaje; permite su definición para con esto asegurar coherencia entre evaluación, desarrollo y promoción

Tabla 12

Ciclo de vida del colaborador

Etapa	Acción principal	Herramienta clave
Ingreso	Inducción + evaluación inicial.	Onboarding + perfil de talento.
Permanencia	Formación + desarrollo.	PID + rutas de carrera+ plan de capacitación.
Ascenso	Evaluación + plan sucesión.	Matriz de talento- evaluación de desempeño.
Retiro	Transferencia de conocimiento.	Entrevista de salida - mentoría.

Nota. Se presenta la estructura de del ciclo de vida del trabajador en la Universidad durante su tiempo de antigüedad.

Resultados Esperados

Las sesiones de evaluación y desempeño, así como el feedback deben hacerse de manera trimestral la primera vez y luego cada 6 meses durante el primer año, para de este modo asegurar que las necesidades de la organización estén alineadas a las del colaborador y el plan carrera supla esta necesidad.

Es importante establecer la política salarial para que esta esté integrada con el plan carrera.

Algunos KPIs a los que se le pueden dar cumplimiento con un plan de desarrollo del talento humano son índice de rotación, índice de satisfacción laboral, tasa de promoción interna y cumplimiento del plan individual de desarrollo.

elevando talentos.

Tabla 13

Resultados Esperados

KPIs de Validación	Alineación Estratégica	Perfiles Claros	Compromiso Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de rotación • Tasa de promoción interna • Índice de satisfacción laboral 	Alineación de los intereses individuales con los intereses y necesidades de la institución.	Contar con una base clara de los perfiles de cargos independiente de su jerarquía.	Compromiso, motivación estabilidad laboral - trabajando en pro de la alta calidad.

Nota. Se presentan los resultados esperados del plan de carrera, asociados a los indicadores de validación y su implementación.

De acuerdo con la validación y el nivel actual que se maneja, se presenta la matriz de criticidad. Esta herramienta permite clasificar los cargos según su nivel, con el propósito de identificar aquellos que resultan estratégicos para la Universidad y mantener un registro.

Clasificación del nivel de impacto de los cargos

Escala ponderación		
1,0 - 4,9 No Crítico	5,0 - 6,9 Crítico Medio	7,0 - 10,0 Crítico Alto

Tabla 14

Escala de ponderación de cargos críticos

Criterios de análisis		Importancia	Impacto	Consecuencia de error	Especialización	Ponderación	Calificación
Subproceso	Cargo	20%	30%	30%	20%		100%
Dirección de contabilidad	Asistente ejecutivo	5	3	10	10	6,9	Crítico Medio
Dirección recursos financieros	Asistente técnico	10	5	10	10	8,5	Crítico Alto
Dirección recursos financieros	Profesional II	5	6	7	5,2	5,94	Crítico Medio
Dirección de extensión y consultoría	Profesional I	4,2	5,8	1	8,7	4,62	No Crítico

Nota. Ejemplo de los cargos con su respectivo nivel crítico y la ponderación de acuerdo con las variables evaluadas.

elevando talentos.**Responsables**

La implementación y sostenibilidad del plan carrera sugerido en este diseño depende en gran medida de la gobernanza que garantice la transparencia, seguimiento y actualización del plan, por lo cual la responsabilidad recae sobre el Comité de Plan Carrera integrado por:

Tabla 15*Comité del plan carrera*

Responsables	Funciones del Comité
Gerencia de Personas y Cultura (coordinador del comité).	1. Validación trimestral del avance de los colaboradores inscritos en el plan carrera.
Líderes de proceso de las áreas con mayor concentración de talento crítico.	2. Validar el cumplimiento de los requisitos por nivel antes de aprobar procesos de movilidad o ascenso.
Representante de la Alta Dirección para garantizar el alineamiento estratégico	3. Analizar los KPIs del plan (índice de rotación, tasa de promoción interna, índice de satisfacción laboral y cumplimiento del plan individual de desarrollo) así como proponer ajustes en medio del desarrollo de este.
	4. Actualizar el mapa de talento anualmente, (teniendo en cuenta sugerencias de líderes de los diferentes procesos) incorporando roles emergentes derivados de la transformación tecnológica y la inteligencia artificial.

Nota. Se presenta quienes son los encargados y sus responsabilidades frente al plan carrera.

Estrategias del diseño de plan carrera

Teniendo en cuenta las oportunidades de mejora estructuradas anteriormente y en conjunto con la ruta propuesta dentro del diseño del plan carrera se exponen las siguientes estrategias que articulan los lineamientos y objetivos institucionales con el enfoque por competencias:

1. Socialización y apropiación del plan: Tiene como fin asegurar la comunicación efectiva y a todos los niveles con el fin de que los colaboradores aprueben, conozcan, comprueben y perciban como una oportunidad real de crecimiento, dado que el 20% de los encuestados aseguró no visualizar una oportunidad de desarrollo dentro de la institución, por ello se puede tener en cuenta tácticas como:

elevando talentos.

- Lanzamiento institucional del plan ante líderes y colaboradores con el fin de legitimar la iniciativa.
- Comunicación continua: uso de los canales institucionales (intranet, correo, reuniones de equipo) para difundir rutas de carrera, requisitos y casos de éxito de colaboradores que avancen en el plan
- Sesiones de orientación individual: espacios de acompañamiento entre el área de Personas y Cultura y cada colaborador para explorar su perfil, aspiraciones y posibilidades dentro del plan.

2. Fortalecimiento del modelo de evaluación por competencias: la consistencia entre evaluación, desarrollo y promoción es un requisito indispensable para que el plan carrera sea percibido como justo y transparente, por ende, se debe fortalecer el modelo por competencias con el que ya cuenta la Universidad con mayor especificidad en cada perfil, con algunas técnicas como:

- Revisar y actualizar el diccionario de competencias por cargo, diferenciando competencias técnicas, blandas, estratégicas y organizacionales.
- Articular la evaluación de desempeño ya existente con los criterios del plan carrera y poder hacer un engranaje entre estos.
- Las autoevaluaciones periódicas con retroalimentación del líder, permite la continuidad del cumplimiento eficiente de las competencias y requerimientos para el desarrollo y promoción del colaborador

3. Programa de formación y desarrollo continuo: para que el plan carrera sea efectivo su oferta debe ser sólida y accesible, y por el núcleo de negocio con el que cuenta la Universidad se propone cubrir esta estrategia de la siguiente manera:

elevando talentos.

- Diseñar e implementar programa mentoring institucional que conecte a los colaboradores aprendices con quienes tienen mayor experiencia- transferencia de conocimiento.
- Garantizar acceso a certificaciones técnicas, diplomados y capacitaciones especializadas alineadas con los perfiles definidos para cada nivel del plan carrera.

4. Política salarial alineada al plan carrera: en la ausencia de una política salarial articulada con las rutas de crecimiento dentro de la Universidad, y con el fin de que el plan sea reconocido como un beneficio tangible y no solo aspiracional lo que a su vez fortalece el vínculo con la institución, se sugiere:

- Definir rangos salariales por nivel de desarrollo de acuerdo con, el mercado para que logre ser competitivo.
- Establecer criterios transparentes del incremento salarial vinculado al cumplimiento de requisitos del plan.
- Diseñar e implementar un esquema de compensación en el que los beneficios no solo sean salariales tales como compensación de días por nivel, reconocimiento institucional entre otros.

5. Adopción de tecnología para la gestión del plan carrera: no menos importante tener en cuenta, el rápido auge de la tecnología y el mundo dinámico que se evidencia en las organizaciones, por lo que se propone la adopción de una herramienta (dentro de la plataforma de gestión del talento) que permita:

- Visualizar en tiempo real el estado de cada colaborador dentro del plan.
- Automatizar alertas de cumplimiento de requisitos (antigüedad, evaluaciones, formación) que activen los procesos de revisión del comité.
- Consolidar el mapa de talento institucional, integrando la información de evaluación de desempeño, perfil académico y aspiraciones de desarrollo de cada colaborador.

elevando talentos.

- Comunicar de manera activa y constante las vacantes para acceder al plan carrera.

Teniendo en cuenta las estrategias anteriormente descritas, se define que el plan carrera no depende únicamente de su diseño técnico, sino de un conjunto de condiciones organizacionales que garanticen su apropiación y sostenibilidad en el tiempo, por lo cual se hace necesario contar con el compromiso de la alta dirección, transparencia y equidad en cada proceso, integración de los programas existentes de gestión del talento, participación del colaborador, revisión y actualización del plan carrera.

Para lo cual se presenta el cronograma y presupuesto aplicado a la consultoría y el proceso de diseño del plan:

Cronograma

Con el fin de organizar y planificar las actividades del desarrollo de la consultoría, se ha establecido los tiempos y fechas en que se puede ejecutar para garantizar su debida ejecución y cumplimiento.

Tabla 16

Planteamiento del cronograma de trabajo

#	FASE	I	II	III	IV	V	VI
	Conocimiento - presentación de la problemática,						
1	antecedentes, objetivo y el propósito de la consultoría por parte del área de cultura y personas. ✓						
	Aceptación: se realiza un análisis de la Universidad y el						
2	problema planteado para definir la ruta de trabajo acorde a lo solicitado. ✓						
	Planteamiento de la Consultoría: se define en que se va a						
3	central la solución del problema, definiendo los objetivos para lograr presenta la propuesta del modelo de implementación. ✓						

elevando talentos.

4	<p>Marco Conceptual y Contextual: se realiza una investigación de entendimiento del sector educativo y contextualización del problema, de la mano del sustento teórico teniendo encuentras las dimensiones, modelos y referentes para entender y analizar cómo llegar a la solución del problema.</p>	✓
5	<p>Diseño Metodológico y validación: se define que tipo de investigación, modelos, variables y análisis de la Universidad se trabajaran, para así proponer la herramienta de trabajo y soporte para ejecutar el modelo.</p>	✓
6	<p>Ejecución del modelo: encuesta tipo Likert a los empleados de la Universidad y entrevista a líderes de cultura y personas.</p>	✓
7	<p>Diagnóstico y solución de la consultoría: se realiza un análisis detallado de los datos recolectados, a partir de esta evaluación, lograr identificar cuáles son las brechas, oportunidades de mejora y factores críticos a tratar, para definir el modelo que se recomienda trabajar con el proceso de cultura y personas.</p>	✓
8	<p>Presentación Final: entrega de propuesta final con los resultados y conclusiones.</p>	✓

Nota. Se presentan las actividades a realizar para el diseño del plan carrera del talento de la Universidad.

Presupuesto

Para asegurar la viabilidad del proyecto ofertado, se relaciona el presupuesto en el que se describen las actividades, tiempos, y entrega alineados con las necesidades y objetivos de dicha consultoría; con el fin de controlar y hacer seguimiento a esta junto con sus resultados.

elevando talentos.

Tabla 17

Presupuesto consultoría

#	Fase	Actividad	Duración Estimada	Costo Estimado (COP)
1	Conocimiento Cultura y personas	Entrevistas con las personas encargadas para conocer el motivo de la consultoría.	1 semanas	\$ 2.000.000,00
2	Planteamiento de la Consultoría	Definición de objetivo de la consultoría y solución del problema, proponiendo una solución estratégica, viable y alineada con las necesidades de la organización.	3 semanas	\$ 5.000.000,00
3	Identificación y conocimiento de problemática	Comprender la problemática, identificar cómo se está gestionando actualmente y definir los métodos e instrumentos que permitirán medir la información de manera objetiva y confiable.	3 semanas	\$ 10.000.000,00
4	Implementación de plan estratégico	Diseño Metodológico, se define que tipo de investigación, modelos, variables y análisis de la Universidad se trabajaran, para así proponer la herramienta de trabajo y soporte para ejecutar el modelo.	3 semanas	\$ 7.000.000,00
5	Diagnóstico y solución	Se realiza encuestar y se realiza un análisis de los resultados obtenidos y problemática: así de esta manera entender cómo se van a abordar.	3 semanas	\$ 8.000.000,00
6	Entrega de Diseño	Se presenta y entrega el modelo y la ruta de trabajo para su implementación y resultados esperados.	4 semanas	\$ 10.000.000,00
7	Honorarios	Todo el proyecto		\$42.000.000,00

Nota. Se presentan el presupuesto que se ejecutaría en el diseño e implementación del plan carrera del talento de la Universidad.

elevando talentos.

Conclusiones y Recomendaciones

Por lo anterior se presentan las conclusiones de la consultoría de desarrollada en la Universidad Ean, así como las recomendaciones.

Conclusiones

El objetivo general de esta consultoría es la entrega de un diseño de plan carrera para el talento humano administrativo de la Universidad Ean, estructurado con base en los requerimientos por cada nivel de desarrollo, las competencias mínimas solicitadas para el perfil clave, crítico, potencial o especializado; integrando la matriz de ponderación de cargos críticos y el ciclo de vida del colaborador.

El talento humano de la Universidad se encuentra capacitado, demuestra una alta motivación por formarse y desarrollo profesional, tiene clara identificación con la institución, mantiene el ADN Eanista y con interés en la movilidad interna, y oportunidades de ascensos, ya que percibe que sus metas personales están alineadas con la institución.

El diseño del plan carrera presentado establece las condiciones específicas que deben cumplir los aspirantes, el nivel de competencias requerido de acuerdo con el modelo institucional y los requisitos indispensables para darle implementación al plan. Su efectividad dependerá, en última instancia, del compromiso de la alta dirección, la coherencia entre los sistemas de gestión del talento y la participación de cada colaborador en su propio proceso de desarrollo.

Las áreas y/o procesos institucionales claves para el desarrollo del plan carrera deben estar definidas en la totalidad de cargos y roles, porque es posible que en medio de los avances tecnológicos y lo global del mercado de la educación superior, presente cambios en los cargos ya detectados en el mapa de talentos con el que cuenta la Universidad; para que haya transparencia, equidad y eficiencia.

elevando talentos.

Recomendaciones

Se sugiere extender el mapa de talentos a todos los niveles de la institución y, de ser necesario, elaborar un perfil individual por colaborador, con el fin de implementar un plan carrera equitativo y participativo. Adicionalmente, se recomienda adoptar una plataforma tecnológica integrada que permita visualizar en tiempo real el estado de cada colaborador dentro del plan, sus brechas por competencias, su historial de movilidad y su proyección de desarrollo.

Se recomienda la conformación de un comité de seguimiento y control del plan carrera, integrado por representantes de Personas y Cultura, líderes de proceso y representante de alta dirección, con el propósito de velar por la correcta implementación del plan, asegurar el cumplimiento de los requisitos definidos para cada rol y nivel, y promover la transparencia en los procesos de desarrollo y movilidad interna.

Dado el dinamismo del mercado global de la educación superior y el impacto de la inteligencia artificial en los perfiles profesionales, se sugiere establecer un proceso de revisión anual del mapa de talentos con prospectiva de roles emergentes, con el fin de anticipar las competencias que la Universidad necesitará en un horizonte de dos a cuatro años, manteniendo su ventaja competitiva en atracción y retención de talento.

Finalmente, se recomienda que la comunicación interna del plan carrera sea gestionada como una estrategia institucional permanente, de manera que todos los colaboradores actuales y futuros comprendan las oportunidades disponibles, los requisitos de acceso y los beneficios concretos que pueden alcanzar a través de su participación en el plan.

elevando talentos.

Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias* (Segunda).
- Bancolombia. (2021, June 16). *Bancolombia la mejor empresa para retener talento, según MERCO*. <https://www.bancolombia.com/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-corporativos/mejor-empresa-para-retener-talento>
- Bancolombia. (2024, July 5). *Guía para desarrollar el plan de carrera empresarial de tus colaboradores*.
<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/elaborar-plan-carrera-empresa>
- Bavaria. (2024). *Talento, GMT, Bavaria*. <https://www.bavaria.co/>
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2005, May 18). *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*.
<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/100434.pdf>
- Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert a. Simón* (Primera). Netbiblo, S. L.
<https://core.ac.uk/download/pdf/61909687.pdf>
- Cegos. (2024, June 24). *Gestión del cambio organizacional: qué es, tipos e implementación*. <https://www.cegos.es/insights/blog/tendencias-desarrollo-aprendizaje/gestion-del-cambio-organizacional-que-es-tipos-e-implementacion>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Pilar Mascaró Sacristán, Tran.; 3rd ed., Vol. 3). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (10th ed.). McGraw Hill.

elevando talentos.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (McGraw Hill Interamericana, Ed.; 5th ed.).

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>

D1. (2025). *Plan Trainee D1 – Tiendas D1*. Centro de Excelencia. <https://d1.com.co/plan-trainee-d1/>

DANE. (2025). *Comunicado de prensa- Índice de Precios al Consumidor IPC*.

Deloitte. (2024a). *2024 tendencias Globales del Talento Humano*.

Deloitte. (2024b). *Identifique y Conserve el Talento: Estrategias eficaces para cerrar la brecha de riesgo*. 1–6.

Departamento Nacional de Planeación. (2023, July 12). *Plan Nacional de Desarrollo “Colombia, potencia mundial de la vida.”*

<https://Colaboracion.Dnp.Gov.Co/CDT/Prensa/Publicaciones/Plan-Nacional-de-Desarrollo-2022-2026-Colombia-Potencia-Mundial-de-La-Vida.Pdf>.

https://www.dnp.gov.co/Prensa_/Podcast/Paginas/plan-nacional-de-desarrollo-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.aspx

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Administración de recursos humanos Quinta edición Enfoque latinoamericano*.

www.pearsoneducacion.net

Domínguez, L. (2024, May 28). *Ranking de universidades colombianas con mayor empleabilidad: sus egresados consiguen trabajo rápido*. El Tiempo.

<https://www.eltiempo.com/cultura/gente/ranking-de-universidades-colombianas-con-mayor-empleabilidad-sus-egresados-consiguen-trabajo-rapido-3347066>

Fernández, J. (2009). *Coaching, desempeño, competencias y talento* (Pearson Educación).

elevando talentos.

- Frías, E. (2025). Modelos de gestión del talento humano: Revisión teórica para el desarrollo organizacional. *RevistaCiencia y Tecnología Para El Desarrollo-UJCM*, 11(21), 218–228.
- Gómez, V. G. (2025). *Estas son las 10 universidades colombianas con mejor empleabilidad en 2025, según nuevo ranking*. <https://www.noticiascaracol.com/estilo-de-vida/estas-son-las-10-universidades-colombianas-con-mejor-empleabilidad-en-2025-segun-nuevo-ranking-so35>
- Grupo, B. (2024). ¿Cuál es el panorama para las instituciones de educación superior en Colombia? *Capital Inteligente*. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/como-financia-la-educacion-superior#:~:text=La%20financiaci%C3%B3n%20directa%20se%20est%C3%A1,.gov.co/portal/>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones* (McGraw Hill Interamericana, Ed.; Vol. 4).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la Investigación, las Rutas Cualitativas, Cuantitativa y Mixta* (McGraw Hill Interamericana, Ed.; 2023rd ed., Vol. 2).
- Jaros, S. (2007). *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*.
- Lacasa, A. (2025, July 11). *El plan de carrera como herramienta estratégica para retener talento en pequeñas empresas*. <https://www.todostartups.com/3/186708/plan-carrera-como-herramienta-estrategica-para-retener-talento-pequenas-empresas>
- Legis. (2023, September 19). *Cómo planear un plan de carrera centro de una organización | Gestión Humana*. Gestión Humana. <https://www-gestionhumana->

elevando talentos.

com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/noticias-y-tendencias/como-planear-un-plan-de-carrera-centro-de-una-organizacion

Legis. (2024a, January 30). *Desarrollar un plan carrera en pequeñas y medianas empresas y no perder talento en el intento | Gestión Humana*. Legis Gestión Humana. https://www-gestionhumana-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/desarrollar-un-plan-carrera-en-pequenas-y-medianas-empresas-y-no-perder-talento-en-el-intento?check_logged_in=1

Legis. (2024b, February 21). *El éxito empresarial basado en el capital humano*. Legis Gestión humana. <https://www.gestionhumana.com/casos-de-exito/el-exito-empresarial-basado-en-el-capital-humano>

Makro. (2017). *Reporte de Sostenibilidad Macko Colombia 2017*. <https://www.makro.com.co/images/upload/pdf/2019.10.17-18.12.08.pdf>

McClelland, D. (1989). *Estudio de Motivación Humana*. <https://psicuagtab.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>

Michael Page Colombia. (2024). *Estudio de remuneración 2024*. <https://www.michaelpage.com.co/seleccion-de-personal/estudios-y-tendencias/estudio-de-remuneracion-2024-1-MP-086>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo. (2025). *Cambio Climático en la Educación Superior*. <https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico-y-gestion-del-riesgo/cambio-climatico-en-la-educacion-superior/>

Ministerio de Educación Nacional. (2017). *Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-392871_recurso_1.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2025a, February 19). *Estadísticas de Deserción y Permanencia en Educación Superior Spadies 3.0 - Indicadores 2022*. 12.

elevando talentos.

<https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/spadies/secciones/Estadisticas-de-desercion/>

Ministerio de Educación Nacional. (2025b, March 7). *Educación superior inicia el camino para integrar la inteligencia artificial en el país.*

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/423752:Educacion-superior-inicia-el-camino-para-integrar-la-inteligencia-artificial-en-el-pais>

Ministerio de Educación Nacional. (2025c, March 7). *Educación superior inicia el camino para integrar la inteligencia artificial en el país | Ministerio de Educación Nacional.*

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/423752:Educacion-superior-inicia-el-camino-para-integrar-la-inteligencia-artificial-en-el-pais>

Ministerio de Educación Nacional. (2025d, October 23). *La educación superior pública se fortalece con recursos públicos, el modelo de financiación del Gobierno del Cambio muestra resultados históricos | Ministerio de Educación Nacional.*

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/426183:La-educacion-superior-publica-se-fortalece-con-recursos-publicos-el-modelo-de-financiacion-del-Gobierno-del-Cambio-muestra-resultados-historicos>

Nu. (2023, November 1). *¿Qué es un plan de carrera y cómo hacer uno?*

<https://blog.nu.com.co/que-es-un-plan-de-carrera-y-como-hacer-uno/>

Ortega, K. (2024, December 4). *Modelos de gestión de recursos humanos.* Saint Leo University.

Peñuela, S. (2025, July 14). *Plan carrera: el beneficio que más fideliza a largo plazo.*

<https://www.buk.co/blog/plan-carrera-el-beneficio-que-fideliza-a-largo-plazo>

Pérez, O. (2015, January 19). *6 beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa.* <https://Blog.Peoplenext.Com/>. <https://blog.peoplenext.com/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa>

elevando talentos.

- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004, December). (PDF) *El legado continuo de RL Katz: una tipología actualizada de las habilidades de gestión.*
https://www.researchgate.net/publication/235307406_The_ongoing_legacy_of_RL_Katz_An_updated_typology_of_management_skills
- Plaza, L. (2023). *El futuro de las Industrias se vincula a la Estrategia en la Gestión del Talento - Revista Empresarial & Laboral.* Revista Empresarial & Laboral.
<https://revistaempresarial.com/gestion-humana/el-futuro-de-las-industrias-se-vincula/>
- Quiceno, Juan. (2024, May 27). *Estas son las universidades cuyos egresados tienen una inserción laboral más rápida.* La República. <https://www.larepublica.co/empresas/las-universidades-de-colombia-con-mayor-empleabilidad-3867678>
- Ramírez, M., & Sánchez, D. (2014, September 1). *Vista de Los planes de carrera como estrategia para lograr “Inplacement” en la organización | Lupa empresarial.*
<https://Revistas.Ceipa.Edu.Co/Index.Php/Lupa/Article/View/575>.
<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/575/809>
- Ramos, L. (2015). *El Desarrollo del Conocimiento como Herramienta de Smart Power.*
- Robert Half. (2023, August 28). *Por qué las personas renuncian a sus trabajos.*
[https://www.roberthalf.com/cl/es/insights/liderazgo-gestion/mas-alla-del-salario-por-que-las-personas-renuncian#:~:text=Adem%C3%A1s%20de%20la%20felicidad%2C%20los,jefes%20\(19%2C12%25](https://www.roberthalf.com/cl/es/insights/liderazgo-gestion/mas-alla-del-salario-por-que-las-personas-renuncian#:~:text=Adem%C3%A1s%20de%20la%20felicidad%2C%20los,jefes%20(19%2C12%25)
- Rojas, J., & Marín, D. (2025, May 28). *Acuerdo 01 de 2025 CESU “Por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación en Alta Calidad”, publicado en Diario Oficial No. 53.131 del 28 de mayo de 2025.* <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/424592:Acuerdo-01-de-2025-CESU-Por-el-cual-se-actualiza-el-Modelo-de->

elevando talentos.

Acreditacion-en-Alta-Calidad-publicado-en-Diario-Oficial-No-53-131-del-28-de-mayo-de-2025

Sáez, Y., Luis, C., & María, C. (2022). *Plan de formación para los empleados de la empresa Koba Colombia S.A.S.*

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/50671/3/lmcastillope.pdf>

Santander. (2022, January 5). *Santander Universidad.*

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/plan-de-carrera.html>

Spiro, K. (2025). *Modelo 70:20:10: la guía definitiva.*

<https://www.easygenerator.com/es/guias/modelo-70-20-10/>

Suarez, P. (2025, April 16). *Organizaciones basadas en habilidades: el nuevo modelo de gestión del talento humano – Revista Recursos Humanos.* Paula.

<https://revistarecursoshumanos.com/2025/04/16/organizaciones-basadas-en-habilidades-el-nuevo-modelo-de-gestion-del-talento-humano/>

Thompson, A. A. (2023). *Administración Estratégica Plus* (McGraw Hill Interamericana, Ed.).

UNAD, U. nacional A. y a D. (2025). *El reto de la educación superior en Colombia: más oportunidades, menos deserción.* <https://noticias.unad.edu.co/index.php/2025/7353-cuidado-a-los-jovenes-les-esta-costando-sentarse-en-el-aula-universitaria>

Unesco. (2024, October 23). *Qué debe saber acerca de la Educación para el Desarrollo Sostenible Última actualización: 23 de octubre de 2024.*

<https://www.unesco.org/es/sustainable-development/education/need-know>

Unesco. (2025). *Una educación más verde.* <https://www.unesco.org/es/sustainable-development/education/greening-future?hub=72522>

Universidad, C. (2023). *El IPC y su impacto en la Educación Superior en Colombia.*

<https://www.unicatolica.edu.co/noticias/ipc-impacto-educacion-superior->

elevando talentos.

- Werther, W., & Davis, K. (2019). Capítulo 9 Planeación de la Carrera Profesional. In McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Administración del Capital* (2019th ed., pp. 218–234). <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9242>
- Workday. (2025). *Informe sobre el estado global de las competencias | Workday*. https://forms.workday.com/en-gb/reports/the-global-state-of-skills-report/form.open.html?step=step1_default
- WRadio. (2022, April 26). *La apuesta de Bavaria por impulsar y desarrollar el talento en Colombia*. <https://www.wradio.com.co/2022/04/26/la-apuesta-de-bavaria-por-impulsar-y-desarrollar-el-talento-en-colombia/>
- Zahidi Saadia. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

elevando talentos.

Anexos

Anexo A: Cuestionario inicial de encuesta a aplicar a colaboradores

A. Desarrollo del conocimiento		Claridad	Pertinencia	Relevancia	Observaciones	
Preguntas	1	¿Mis habilidades están siendo aprovechadas adecuadamente en mi puesto de trabajo?	0	0	0	La pregunta es de respuesta dicotómica (si o no), no hay evidencia correlación con la escala de respuesta likert mencionada. Para la escala que se indica se puede tener esta estructura de afirmación. (Ej): Considero que mis habilidades son aprovechadas en el rol que desempeño en la Universidad.
	2	¿Estoy dispuesto/asumir nuevos retos profesionales fuera de mi zona de confort?	0	0	0	
	3	¿Me gustaría tener la oportunidad de cambiar de área para explorar nuevas funciones?	0	0	0	
	4	¿En qué áreas quisiera desarrollar mis habilidades y competencias?	0	0	0	
B. Compromiso organizacional		Claridad	Pertinencia	Relevancia	Observaciones	
Preguntas	1	¿Estoy interesado/a en adquirir nuevas competencias para crecer profesionalmente?	0	0	0	Las preguntas no responden al objetivo que se plantea desde un principio. Son muy generales. (Ej) ¿Estoy interesado/a en adquirir nuevas competencias para crecer profesionalmente? Mi respuesta es SI, ¿Qué puedo obtener de esta respuesta? ¿Qué competencias debería adquirir?
	2	¿Me considero una persona con visión de crecimiento a largo plazo dentro de la Universidad?	0	0	0	
	3	¿Estoy comprometido con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad?	0	0	0	
	4	¿Considero que un plan carrera complementa mis competencias para el crecimiento profesional dentro de la Universidad?	0	0	0	
C. Identificación con la institución		Claridad	Pertinencia	Relevancia	Observaciones	
Preguntas	1	¿Me identifico con los valores, visión y la misión institucional de la universidad?	0	0	0	Son preguntas generales cuya respuesta es SI o No.
	2	¿Me siento preparado/a para asumir nuevas responsabilidades?	0	0	0	

elevando talentos.

	3	¿Considero que mi rol es importante para el desarrollo y crecimiento de universidad?	0	0	0	Pueden replantearse como afirmaciones para que concuerden con la escala likert que se definió. (Ej) Considero que el plan carrera que tiene definido la Universidad impulsa el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores.
	4	¿Considero que un plan carrera puede impulsar mi crecimiento profesional e institucional?	0	0	0	
D. Estabilidad laboral						
		Claridad	Pertinencia	Relevancia		Observaciones
Preguntas	1	¿Me siento motivado/a con las funciones que desempeño actualmente?	0	0	0	Esta es una pregunta ambigua, es decir que puede tener muchas respuestas. Se debe replantear
	2	¿Considero importante conocer las rutas de crecimiento con las que cuenta la Universidad?	0	0	0	(Ej) Considero que las rutas de crecimiento que brinda la Universidad son divulgadas y de pleno conocimiento por sus colaboradores. la escala a esta pregunta es dicotómica, es decir Si o No. Pero al final cual es el objetivo de preguntar si le gustaría participar, cuando en realidad puede que no exista un plan carrera definido y por esto se esté haciendo esta investigación
	3	¿Me gustaría participar en un plan carrera personalizado según mis intereses?	0	0	0	(Ej) Considero que la Universidad tiene estrategias claras de desarrollo y crecimiento que permiten una estabilidad laboral con una relación a largo plazo entre el colaborador e institución.
	4	¿Considero que la Universidad me garantiza un crecimiento y estabilidad laboral a largo plazo?	0	0	0	
E. Gestión Organizacional						
		Claridad	Pertinencia	Relevancia		Observaciones
Preguntas	1	¿Conozco con claridad las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la universidad?	0	0	0	
	2	¿Siento que se me reconoce y se valora mi trabajo?	0	0	0	Validar el propósito del ítem y el tipo la estructura para el tipo de escala que se está definiendo.
	3	¿La universidad proporciona información suficiente sobre las oportunidades de acceso y crecimiento interno?	0	0	0	
	4	¿Un plan carrera aumentaría mi compromiso con los objetivos de la universidad?	0	0	0	

Nota. Cuestionario para la validación de la encuesta y el diseño del plan carrera, con los comentarios por parte de un experto evaluador.

elevando talentos.

Anexo B: Cuestionario final- encuesta definitiva

A. Desarrollo del conocimiento

- Preguntas**
- 1 Considero que mis habilidades están siendo aprovechadas adecuadamente en el rol que desempeño dentro de la Universidad.
 - 2 Estoy dispuesto/a asumir nuevos retos profesionales que contribuyan a mi desarrollo fuera dentro de la Universidad.
 - 3 Considero que cambiar de área dentro de la Universidad contribuiría a desarrollar nuevas competencias.
 - 4 Estoy dispuesto a desarrollar mis habilidades en liderazgo dentro y fuera de mi rol en la Universidad.

B. Compromiso organizacional

- Preguntas**
- 1 Me interesa adquirir nuevas competencias que fortalezcan mi crecimiento profesional dentro de la Universidad.
 - 2 Considero que la Universidad Ean proyecta planes de crecimiento a largo plazo que permiten potenciar habilidades y conocimientos para afrontar nuevos retos.
 - 3 Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la Universidad.
 - 4 Considero que la Universidad promueve el desarrollo profesional y el crecimiento interno

C. Identificación con la institución

- Preguntas**
- 1 Me identifico con los valores, la visión y la misión institucional de la Universidad.
 - 2 Me siento preparado/a para asumir un nuevo rol dentro de la institución
 - 3 Siento que mi rol es importante para el desarrollo y crecimiento de la Universidad.

elevando talentos.

- 4 Considero que un plan carrera impulsaría mi crecimiento profesional y mi compromiso institucional.

D. Estabilidad laboral

- Preguntas**
- 1 Me siento motivado/a con las funciones que desempeño actualmente en mi rol dentro de la Universidad.
- 2 Considero importante la divulgación de las rutas de crecimiento laboral que ofrece la Universidad.
- 3 Considero valioso que la Universidad implemente un plan carrera alineado con los intereses individuales de los colaboradores.
- 4 Considero que la Universidad ofrece oportunidades de crecimiento, promoviendo la estabilidad laboral.

E. Gestión Organizacional

- Preguntas**
- 1 Tengo claridad sobre las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la Universidad.
- 2 Considero que la distribución de responsabilidades y funciones entre los colaboradores es equitativa.
- 3 Recibo información oportuna y clara sobre las oportunidades de acceso y crecimiento interno.
- 4 Considero que la Universidad cuenta con estrategias claras para la gestión del talento humano que promueven el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Nota. Cuestionario con correcciones de experto evaluador y alineado para realizar la encuesta tipo likert, que intervienen en la validación del diseño del plan carrera.

elevando talentos.

Anexo C: Encuesta realizada a los colaboradores de la Universidad Ean

Sección 1.

Demográfico.

1. Rango de edad.

- Menos de 25 años.
- 25 a 34 años.
- 35 a 44 años.
- 45 a 54 años.
- 55 años o más.

2. Genero.

- Masculino.
- Femenino.
- Otro.

3. Tiempo laborando en la Universidad.

- Menos de 1 año.
- 1 a 3 años.
- 4 a 6 años.
- 7 a 10 años.
- Más de 10 años.

4. Nivel educativo.

- Bachiller.
- Técnico.
- Profesional.
- Especialización.
- Maestría.
- Doctorado.

5. Cargo actual.

elevando talentos.**Sección 2.**

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su experiencia, percepciones y expectativas dentro de la Universidad. Le solicitamos indicar el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo, utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos; agradecemos responder con sinceridad, ya que sus respuestas son fundamentales y serán tratadas de manera confidencial y utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora institucional.

6. Desarrollo del conocimiento.

	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considero que mis habilidades están siendo aprovechadas adecuadamente en el rol que desempeño dentro de la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy dispuesto/a asumir nuevos retos profesionales que contribuyan a mi desarrollo fuera dentro de la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que cambiar de área dentro de la Universidad contribuiría a desarrollar nuevas competencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy dispuesto a desarrollar mis habilidades en liderazgo dentro y fuera de mi rol en la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 3.

7. Desarrollo del conocimiento.

	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me interesa adquirir nuevas competencias que fortalezcan mi crecimiento profesional dentro de la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que la Universidad proyecta planes de crecimiento a largo plazo que permiten potenciar habilidades y conocimientos para afrontar nuevos retos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que la Universidad promueve el desarrollo profesional y el crecimiento interno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

elevando talentos.**Sección 4.**

8. Identificación con la institución.

	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me identifico con los valores, la visión y la misión institucional de la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento preparado/a para asumir un nuevo rol dentro de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento que mi rol es importante para el desarrollo y crecimiento de la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que un plan carrera impulsaría mi crecimiento profesional y mi compromiso institucional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 5.

9. Estabilidad laboral.

	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento motivado/a con las funciones que desempeño actualmente en mi rol dentro de la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero importante la divulgación de las rutas de crecimiento laboral que ofrece la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero valioso que la Universidad implemente un plan carrera alineado con los intereses individuales de los colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que la Universidad ofrece oportunidades de crecimiento, promoviendo la estabilidad laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

elevando talentos.

Sección 6.

10. Gestión Organizacional.

	Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tengo claridad sobre las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que la distribución de responsabilidades y funciones entre los colaboradores es equitativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibo información oportuna y clara sobre las oportunidades de acceso y crecimiento interno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que la Universidad cuenta con estrategias claras para la gestión del talento humano que promueven el desarrollo profesional de sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 7.

¿En qué áreas quisiera desarrollar sus habilidades y competencias?

Nota. Encuesta implementada en el proceso de validación de Plan Carrera.

elevando talentos.

Anexo D: Matriz PESTEL

IMPACTO		5	4	3	2	1
RIESGO		Negativo	Poco negativo	Neutro	Poco positivo	Positivo

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	PROMEDIO
P	Modelo de Acreditación de Alta Calidad. Para mantenerse se debe contar con los estándares planteados por CESU (Consejo nacional de Educación Superior) y CNA (Consejo Nacional de Acreditación)	1	2,7
	Cambio de Gobierno Inversión y reformas de política pública, presupuestal. La educación superior pública se fortalece con recursos públicos, el modelo de financiación del Gobierno del Cambio muestra resultados históricos.	4	
	Plan Nacional de Desarrollo Un proceso de socialización con la ciudadanía, grupos de interés, congresistas, y del Departamento Nacional de Planeación (DNP), espacios que enriquecieron la hoja de ruta planteada por el Gobierno nacional para los próximos cuatro años.	3	
E	IPC Afectación en ajustes de matrículas, lo que lleva a evaluar los costos operativos.	4	3,4
	PIB Sector educativo y empleabilidad Tasa de desempleo 8,9%	4	
	Inflación Financiamiento de educación superior privada, que se ve presionada por la inflación acumulada que limita a los estudiantes acceder a los créditos.	3	
S	Créditos educativos Es un recurso que permite el ingreso a la educación superior	2	2,3
	Factor Cultural y Creencias Igualdad e inclusión. Generación Expectativa millennials y Gen Z	2	
	Nivel de educación Primaria- básica - superior. Reducir brechas de inequidad y promueven el mérito institucional.	3	
T	Estrato Y Social Igualdad de condiciones y oportunidades Plataformas Digitales	2	2,5
	Conectividad digital y brecha tecnológica Automatización de procesos Inteligencia Artificial en educación superior	3	
	Tendencias tecnológicas Constante actualización y adaptabilidad Educación Digital, gratuita e internacional	2	
E	Oportunidad de expansión de la Universidad y oportunidad de acceso a los jóvenes a la educación	3	1,8
	Políticas ambientales Red Ambiental de Universidades Sostenibles RAUS Tendencias de educación	2	
	Promover e incentivar la conciencia Inclusión Integración de la educación superior y la dimensión ambiental	1	
L	Riesgos naturales Desarrollar planes de acción que frente y mitiguen los cambios climáticos que están afectando a Colombia y el mundo.	3	3,0
	Normas y leyes de educación superior LEY 30 DE 1992 Decreto 391 de 2025 Ley 1188/2008 Decreto 1330/2019	3	
	Resolución 16763/2024 Normas y leyes laborales Código Sustantivo del Trabajo La Ley 1581 de 2012 (Habeas Data)	3	

Nota. Matriz utilizada para evaluar los factores macroentorno que impactan la gestión a la Universidad Ean en el sector.