



**Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para Impulsar el Crecimiento
Profesional en la Universidad Ean**

Ingrid Jany Guzmán

Paula Andrea Ocampo Martínez

Universidad Ean

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Programa - Maestría en Administración de Empresas de la Salud

Facultad de Administración e Ingeniería

Programa - Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

14/05/2026

**Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para Impulsar el Crecimiento
Profesional en la Universidad Ean**

Ingrid Jany Guzmán

Paula Andrea Ocampo Martínez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas de la salud

Magister en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Programa - Maestría en Administración de Empresas de la Salud

Facultad de Administración e Ingeniería

Programa - Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

14/05/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A quienes creyeron en el valor del
conocimiento como camino de
transformación, y nos acompañaron en
silencio, paciencia y confianza durante este
proceso. Este logro también les pertenece.

Agradecimientos

A nuestra familia, por su apoyo constante, comprensión y por ser un pilar fundamental durante todo este proceso.

A mi compañera de trabajo, por su compromiso, constancia y por mantener el enfoque necesario para lograr culminar este proyecto.

Al profesor Edwin Lozada, por su orientación, aportes académicos y acompañamiento, que permitieron fortalecer y dar mayor claridad a este trabajo.

Resumen

La ausencia de un plan carrera estructurado representa una limitación para el desarrollo profesional y la movilidad interna de los colaboradores administrativos, lo que puede repercutir en su motivación, satisfacción y permanencia en las instituciones.

El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión del talento humano para la Universidad Ean que sirva de base en la creación de un plan carrera institucional. Se empleó una metodología de investigación aplicada, descriptiva y de enfoque mixto, con recolección de información a través de encuestas a colaboradores administrativos y entrevistas a líderes de personas de la Universidad Ean, lo que nos permitirá obtener una visión de las percepciones, expectativas y oportunidades de mejora que tiene la universidad frente al crecimiento profesional de los colaboradores del área administrativa.

Los resultados iniciales evidencian la necesidad de mayor claridad en los procesos de movilidad interna, el fortalecimiento de la formación continua y la implementación de políticas explícitas de desarrollo profesional.

Un plan carrera estructurado permitirá a la Universidad Ean, alinear las aspiraciones de sus colaboradores con sus objetivos institucionales, impulsando la productividad, la satisfacción laboral, la consolidación de su cultura organizacional, potenciando la productividad, sentido de pertenencia y el fortalecimiento de la cultura organizacional, contribuyendo a una competitividad de la Universidad.

Palabras clave: Desarrollo profesional, Gestión del talento humano, Movilidad interna, Plan carrera, Satisfacción laboral.

Abstract

The absence of a structured career plan represents a limitation for the professional development and internal mobility of administrative staff, which can affect their motivation, satisfaction, and retention within the institutions.

The objective of this work is to propose a human talent management model for Universidad Ean that serves as a basis for the creation of an institutional career plan. An applied, descriptive, and mixed-method research methodology was used, with information collected through surveys of administrative staff and interviews with people leaders at Universidad Ean, which will allow us to gain insight into the perceptions, expectations, and opportunities for improvement that the university has regarding the professional growth of administrative area staff.

The initial results highlight the need for greater clarity in internal mobility processes, the strengthening of continuous training, and the implementation of explicit professional development policies.

A structured career plan will allow Universidad Ean to align the aspirations of its employees with its institutional objectives, boosting productivity, job satisfaction, and the consolidation of its organizational culture, enhancing productivity, a sense of belonging, and the strengthening of organizational culture, contributing to the University's competitiveness.

Keywords: Professional development, Human talent management, Internal mobility, Career plan, Job satisfaction.

Contenido

Agradecimientos.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	12
Objetivos	14
<i>Objetivo general</i>	14
<i>Objetivos específicos</i>	14
Justificación.....	15
Marco Institucional	17
<i>Principios</i>	17
<i>Estructura organizacional</i>	18
<i>Misión</i>	19
<i>Visión</i>	19
<i>Propósito superior</i>	19
<i>Mapa de procesos</i>	19
Marco Conceptual.....	21
<i>Gestión de recursos humanos a través de la historia</i>	21
<i>Modelos de gestión del talento humano</i>	26

Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para Impulsar el Crecimiento Profesional en la Universidad EAN	9
<i>Modelo de Besseyre Des Horts (1990)</i>	26
<i>Modelo de Beer y Colaboradores (1990)</i>	26
<i>Modelo de Harper y Lynch (1992)</i>	27
<i>Modelo de Chiavenato (2000)</i>	29
<i>Modelo de Carlos Huaraca-Carhuaricra (2023)</i>	30
<i>Modelo de Idalberto Chiavenato</i>	32
<i>Desarrollo del Talento Humano: Plan Carrera y Formación</i>	32
<i>Modelos y tipos de plan carrera desde una perspectiva teórica</i>	35
<i>Plan carrera vertical:</i>	35
<i>Plan carrera horizontal:</i>	35
<i>Plan carrera en red o trayectorias</i>	36
Marco Contextual	37
<i>Evolución de la gestión del talento humano</i>	37
<i>Transformación digital, cambio generacional y nuevas dinámicas laborales</i>	38
<i>Impacto de la pandemia y aceleración de la digitalización</i>	39
<i>Contexto colombiano</i>	42
<i>Desafíos institucionales y pertinencia para la Universidad EAN</i>	43
Diseño Metodológico de la Consultoría	46
• <i>Tipo de Investigación</i>	46
• <i>Instrumentos de análisis externo</i>	48
• <i>Instrumentos de análisis interno</i>	48
• <i>Población y muestra del objetivo diagnostico</i>	50
<i>Ficha de población y muestra</i>	50

Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para Impulsar el Crecimiento Profesional en la Universidad EAN	1
• <i>Descripción de las variables de estudio</i>	51
• <i>Validación de instrumentos</i>	51
Diagnóstico Organizacional	52
• <i>Resultados de herramientas de análisis externo</i>	52
• <i>Resultados de herramientas de análisis interno</i>	53
• <i>Identificación de las brechas de análisis diagnostico</i>	58
Propuesta de Solución	60
<i>Brechas identificadas y acciones para su cierre</i>	60
<i>Modelo propuesto</i>	61
<i>Componentes del modelo</i>	62
<i>Cierre de Brechas a través del Modelo</i>	70
<i>Presupuesto estimado de implementación</i>	71
<i>Cronograma de implementación</i>	72
Conclusiones y Recomendaciones	74
<i>Conclusiones</i>	74
<i>Recomendaciones</i>	75
Referencias	77

Lista de Figuras

Figura 1 - Estructura Organizacional18

Figura 2 - Edad.....54

Figura 3 - Tiempo trabajado54

Figura 4 - Satisfacción.....55

Figura 5 - Beneficios55

Figura 6 - Oportunidades de ascenso56

Figura 7 - Comunicación56

Figura 8 - Modelo62

Figura 9 - Cronograma72

Lista de Tablas

Tabla 1 – Viabilidad de propuesta del proyecto 16

Tabla 3 – Ficha técnica del diagnóstico..... 50

Tabla 2 – Matriz FODA 52

Introducción

Cuando existe una ausencia de un plan de carrera estructurado de manera completa y fuerte en las instituciones o empresas que ayuden al crecimiento y desarrollo profesional de sus empleados, puede suponer un obstáculo importante en la motivación y adherencia. Esto no solo limita sus oportunidades de promoción, sino que también puede reducir su nivel de compromiso y satisfacción a nivel laboral. Más allá del impacto individual, esta cuestión afecta directamente a la productividad y al rendimiento de la organización. Por el contrario, diversas instituciones académicas, han demostrado que la implementación de planes de carrera contribuye positivamente al fortalecimiento de competencias, al incremento del rendimiento laboral y a la motivación de los empleados.

Para que estas estrategias sean efectivas, es fundamental considerar factores como la experiencia laboral, la formación académica y el desempeño de cada empleado, ya que así podrán afrontar nuevos retos y alcanzar sus metas profesionales. Un ejemplo de la importancia de los planes de carrera se puede observar en la Universidad Nacional de Colombia, donde se identificó la necesidad de implementar estrategias que favorecieran el crecimiento profesional del personal administrativo mediante iniciativas orientadas al desarrollo de competencias y al fortalecimiento del autodesarrollo laboral (Universidad Nacional de Colombia [UNAL], 2012). De manera similar, la Universidad de Cundinamarca diseñó un plan estratégico de gestión del talento humano enfocado en el bienestar, desarrollo profesional y fortalecimiento de la cultura organizacional (Universidad de Cundinamarca, 2024).

Estas experiencias permiten evidenciar cómo la implementación de modelos de desarrollo profesional en instituciones de educación superior contribuye al fortalecimiento de la retención del talento, la satisfacción laboral y la alineación institucional.

En la actualidad, el personal administrativo de la Universidad Ean no dispone de un plan de carrera estructurado que facilite su desarrollo profesional y promueva la movilidad interna.

Durante la sesión de apertura del seminario, los líderes de área encargados de esta iniciativa destacaron la necesidad de diseñar un modelo que favorezca el crecimiento y la proyección laboral dentro de la institución. La falta de un esquema claro en este sentido limita las oportunidades de desarrollo, lo que puede generar desmotivación y afectar la retención del talento humano. (R. Puentes, comunicación personal, marzo 2025).

Ante esta situación, resulta indispensable analizar de qué manera la Universidad Ean puede estructurar e implementar un modelo de gestión del talento humano que fomente el desarrollo profesional de su personal administrativo y refuerce su compromiso con los objetivos institucionales, es por ello que buscamos dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias puede implementar la Universidad Ean para potenciar el desarrollo profesional y la movilidad interna del personal administrativo dentro de su gestión del talento humano?

Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión del talento humano que sirva como base para la creación de un plan carrera interno en la Universidad Ean, con el propósito de impulsar el desarrollo profesional y fomentar la movilidad interna del personal administrativo.

Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y expectativas de crecimiento profesional del personal administrativo en la Universidad Ean mediante encuestas, entrevistas y revisión documental.
- Comparar por medio de un análisis de prácticas de gestión del talento humano en instituciones educativas nacionales e internacionales, con el propósito de identificar referencias y estrategias que sean aplicables a la institución educativa.
- Definir los criterios y lineamientos esenciales para la construcción del plan carrera.
- Diseñar los componentes operativos del modelo, integrando herramientas de evaluación, formación y rutas de crecimiento.

Justificación

El desarrollo profesional y la movilidad interna son aspectos clave para la retención del talento humano y el fortalecimiento de las organizaciones. En la Universidad Ean, el personal administrativo desempeña un papel primordial en la consecución de los objetivos institucionales; sin embargo, la falta de un plan carrera estructurado puede afectar la motivación, generar fuga de talento y disminuir la productividad.

Por esta razón, resulta necesario diseñar un modelo de gestión del talento humano que no solo brinde oportunidades claras de desarrollo profesional, sino que también esté alineado con la visión y misión de la Universidad. Este modelo debe contemplar estrategias que impulsen la movilidad interna, la formación continua y la planificación del crecimiento profesional, con el fin de fortalecer la institución y contribuir a la consolidación de su propósito académico y administrativo.

Viabilidad

La viabilidad de este proyecto se relaciona directamente con su alineación con los objetivos estratégicos de la Universidad Ean, así como con la disponibilidad de los recursos humanos y tecnológicos necesarios para su ejecución. La Universidad se caracteriza por fomentar una cultura de innovación y emprendimiento sostenible, por lo tanto, el contexto institucional resulta propicio para la implementación de nuevas estrategias en la gestión del talento humano, permitiendo así, que el modelo propuesto pueda integrarse de manera efectiva sin generar resistencia dentro de la organización.

Para analizar la viabilidad del proyecto con mayor profundidad, se han tomado en cuenta distintos factores, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 1

Viabilidad de propuesta del proyecto

Componente	Descripción
Viabilidad Estratégica	El proyecto está alineado con los objetivos institucionales de la Universidad Ean, promoviendo la innovación y el desarrollo del talento humano.
Viabilidad Técnica	Se cuenta con plataformas tecnológicas y sistemas de gestión de talento que pueden ser aprovechados para estructurar el Plan Carrera.
Viabilidad Económica	La propuesta busca optimizar los recursos existentes, minimizando costos adicionales mediante el uso de herramientas y estrategias de desarrollo profesional ya disponibles.
Viabilidad Organizacional	La cultura de innovación y emprendimiento sostenible de la Universidad Ean facilita la adopción de nuevas prácticas en la gestión del talento humano.
Viabilidad Legal	La implementación del modelo de gestión del talento humano se ajustará a las normativas laborales y de desarrollo profesional vigentes en Colombia.

Nota. Adaptado de “5 pasos para realizar un estudio de viabilidad de un proyecto”. Cegos Beyond Knowlege (2024). <https://www.cegos.es/insights/blog/tendencias-desarrollo-aprendizaje/5-pasos-para-realizar-un-estudio-de-viabilidad-de-un-proyecto>

Marco Institucional

La Universidad Ean inicia su historia en los años 60, cuando un grupo de profesionales crea una institución educativa que aporte al progreso del país. El 1 de agosto de 1967, con 14 alumnos matriculados, comienzan las clases en la institución que hoy se consolida como una de las más prestigiosas del país. Tiempo después, se formaliza la creación de la Escuela de Administración de Negocios, con la sigla Ean.

En 1999, el programa de Administración de Empresas es reconocido como el primer programa acreditado en el país por su calidad académica. En 2013, la Universidad Ean fue acreditada en alta calidad por el Ministerio de Educación Nacional.

En la Universidad Ean se promueve el emprendimiento sostenible, considerando al liderazgo y a la innovación elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad. (Ean, 2024).

Principios

Calidad

La Universidad Ean se centra en alcanzar la excelencia académica y la formación integral de sus estudiantes, garantizando la adquisición de competencias y fomentando la capacidad emprendedora con una visión de sostenibilidad.

Sostenibilidad

La Universidad Ean declara ser una institución académica cuyo propósito superior es aportar a la formación integral y al emprendimiento sostenible, considerando la investigación, el liderazgo y la innovación como elementos fundamentales.

Innovación

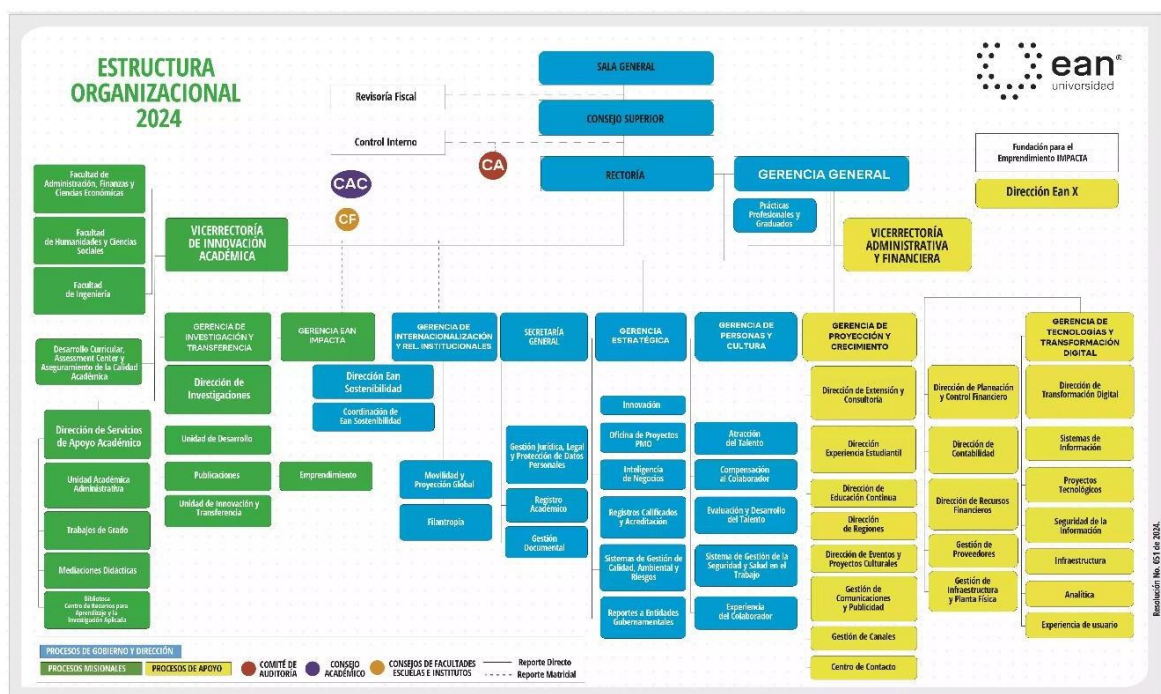
La Universidad Ean reconoce la innovación como la principal herramienta para enfrentar los retos del futuro y generar transformaciones significativas en la sociedad.

Estructura organizacional

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”. (Ean, 2024)

Figura 1

Estructura Organizacional



Nota. Tomado de Universidad Ean (2024). <https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/procesos>

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 “(Ean, 2024).

Visión

“Para el 2027, la Universidad EAN será referente en la formación e investigación en emprendimiento sostenible, mediante una entrega innovadora del conocimiento” (Ean, 2024).

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”. (Ean, 2024).

Mapa de procesos

Procesos de gobierno y dirección: Esta bajo los cargos de la rectoría, secretaria general, sala general, consejo superior, gerencia general, gerencia de internacionalización y relaciones institucionales y gerencia estratégica.

Procesos misionales: En estos procesos se encuentra la innovación académica que es la que diseña, planifica y ejecuta todas las actividades de los servicios y programas académicos que se ofrecerán con título educativo formal. La vicerrectoría de innovación académica de la universidad se divide en:

- Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas
- Facultad de humanidades y ciencias sociales
- Facultad de ingeniería

Dentro de los misionales se encuentra la Gerencia de Investigación y Transferencia que se encarga de adaptar, generar y divulgar el conocimiento que se genera en la universidad Ean, lo cual genera ideas de innovación desde cada uno de los grupos de investigación en el cual son capaces de dar solución a problemáticas que se generen en el entorno.

Proyección social: Se encarga la Gerencia instituto para el emprendimiento sostenible que se encarga de fomentar el emprendimiento sostenible como una actividad colectiva.

Procesos de apoyo: Dentro de este proceso se encuentra lo administrativo y financiero la proyección y crecimiento, la dirección de transformación organizacional y la dirección de tecnologías de la información y comunicación.

Marco Conceptual

Gestión de recursos humanos a través de la historia

La gestión del talento humano no ha sido un proceso estático, sino que ha evolucionado de manera progresiva en función de los cambios sociales, económicos y productivos. En las sociedades preindustriales, el trabajo se organizaba principalmente en torno a actividades agrarias y artesanales, caracterizadas por una producción manual y de baja escala. En este contexto, las relaciones laborales se desarrollaban de forma informal, generalmente en entornos rurales, y se sustentaban en vínculos personales, tradiciones familiares y aprendizajes transmitidos de generación en generación. No existían estructuras especializadas para la gestión del personal, y la organización del trabajo dependía en gran medida de la experiencia acumulada más que de criterios técnicos o normativos (Chiavenato, 2009; Dessler, 2015).

Este escenario se transformó de manera significativa con la llegada de la Revolución Industrial en el siglo XIX. La incorporación de la maquinaria y la concentración de trabajadores en fábricas dio lugar a nuevas formas de organización del trabajo, basadas en la división de tareas y la especialización de funciones. Como resultado, comenzaron a formalizarse los procesos de contratación, se establecieron normas salariales y surgieron las primeras prácticas orientadas a regular la relación entre empleadores y trabajadores.

Unos años antes del final del siglo XIX, el ingeniero Frederick Winslow Taylor (1856-1915) había iniciado la gestión científica del trabajo, un enfoque orientado a analizar y sistematizar las actividades laborales con el propósito de incrementar la eficiencia organizacional. En 1903, Taylor se interesó por comprender de qué manera se

relacionaban las personas con las tareas que desempeñaban, con el fin de rediseñar los procesos de trabajo y optimizar su ejecución. Como resultado de estas investigaciones, Taylor (1911) formuló cuatro principios fundamentales que buscaban mejorar el desempeño y la productividad en las organizaciones:

Principio 1: Estudia la manera en la que los trabajadores realizan sus labores para recolectar conocimientos sobre el trabajo que le fue asignado.

Principio 2: Estudia la codificación de nuevas formas para desarrollar las labores planteando reglas y procedimientos.

Principio 3: Analiza la selección de los trabajadores de acuerdo con las habilidades, las cuales deben coincidir con la necesidad que solicita la labor.

Principio 4: Establece que debe tener un nivel aceptable para lograr medir el desempeño de la laborar que se está llevando a cabo, además debe existir un reconocimiento económico el cual reconocerá el desempeño laboral del trabajador.

Si bien la administración científica del trabajo permitió mejorar la eficiencia y estandarizar los procesos productivos, también puso de manifiesto sus limitaciones. En particular, evidenció la necesidad de incorporar una comprensión más amplia del ser humano dentro de la organización, dado que el rendimiento de los trabajadores no dependía únicamente de la productividad técnica, sino también de factores relacionados con el comportamiento humano, la motivación, la psicología y las relaciones sociales. Así, al inicio del siglo XX, se convirtió en disciplina formal la gestión del personal, ya que se gestionaba a las personas de modo sistemático.

En los estudios de Hawthorne de los años veinte, donde se demostró que la productividad dependía del ambiente, la motivación y la satisfacción. Estos primeros

estudios pronto pusieron de manifiesto cómo se daba forma de una forma más integral del trabajador donde la eficiencia dependería no solo de la organización del trabajo, sino también de la satisfacción.

La gestión del talento humano pasó a ser realmente importante, y gracias a teorías motivacionales como las de Abraham Maslow (1908-1970) con su jerarquía de necesidades humanas, hizo que el área de la administración de personal evolucionara hasta convertirse en la actual concepción de Recursos Humanos. De aquí que se comenzara a desarrollar un conjunto de técnicas de capacitación, de desarrollo profesional y de bienestar integral, donde el trabajador pasa a ser visto como un importante capital dentro de las empresas.

Las teorías de la Administración científica de Frederick Taylor y la Administración Clásica de Fayol se promovió la estandarización de procesos y la sensatez del trabajo. De igual forma, surge la Escuela de las relaciones humanas que es liderada por Elton Mayo, lo cual se reconoce la importación de la parte social, psicológico y motivacional en el desempeño laboral (Robbins y Judge, 2017).

Entre las décadas de 1970 y 1980, la gestión del talento humano dejó de ser un aspecto únicamente operativo y se pasó a considerar como un aspecto estratégico dentro de la empresa, apareciendo modelos de competencias y evaluaciones del desempeño, con la finalidad de desarrollar el potencial de los trabajadores para adecuarlos a los objetivos de la organización. La formación continua y el desarrollo profesional se convirtieron en elementos imprescindibles para la innovación y la competitividad de las empresas.

En la década de los 90, serán la globalización y la revolución tecnológica las que alcancen los niveles de excelencia en la gestión del talento humano. La automatización de

los procesos de información alcanzaron un salto de calidad al permitir el uso de los sistemas de información de recursos humanos (HRIS), facilitando la administración de datos y la toma de decisiones. La creciente necesidad de gestionar a nivel global el talento, la diversidad e inclusión de las organizaciones y la definición de estrategias para la adaptación al cambio fueron impulsores de su llegada.

El nuevo milenio acabará por consolidar la gestión del talento como un proceso eficiente y estratégico en el que se alinean los procesos de recursos humanos e incluso de la misión de las organizaciones.

La Gestión Recursos Humanos se consolida como una disciplina la cual se enfocará en el desarrollo del talento y la productividad organizacional. Autores como Beer (1984) propone modelo que integran la gestión del personal con la estrategia empresarial.

A finales de los años 90 y principios de la década de 2000, la tecnología comenzó a desarrollarse a un ritmo vertiginoso: nuevas herramientas para la gestión de recursos humanos empezaron a surgir (de la combinación de distintas computadoras y/o dispositivos electrónicos hasta el uso de plataformas digitales, la gestión de datos, entre otros.). Además, el trabajo a distancia y la flexibilidad de horarios facilitaron la atracción de talento (sin que este se vea limitado por los factores geográficos).

En la segunda década de este siglo (es decir, entre el 2010 y el 2020) el proceso de transformación digital empezó a florecer con el uso intensivo del Big Data y la inteligencia artificial en los procesos de selección y gestión del talento. Con esto, la cultura organizacional pasó a ser uno de los temas prioritarios dentro de las estrategias relacionadas con los recursos humanos, haciendo un hincapié especial en el trabajo en equipo, en la salud mental y en el bienestar de los empleados. La diversidad y la inclusión

pasaron de ser un simple concepto de conversación a constituirse como aspectos básicos e irrefutables del discurso de las políticas de las organizaciones.

El impacto de la pandemia COVID-19 en el mundo del trabajo ha cambiado radicalmente la manera en la que se gestionaba el talento humano. A partir del año 2020, el teletrabajo y los modelos híbridos de trabajo pasaron a ser una regla dentro de la normalidad para muchas organizaciones. La flexibilidad laboral y el bienestar de los trabajadores fueron generando mayor importancia, llegando a incluir todos los aspectos, desde lo físico, emocional y hasta lo financiero. Las empresas empezaron a utilizar herramientas de análisis predictivo y de inteligencia artificial para la mejor toma de decisiones en el ámbito de la gestión del capital humano, adaptándose a un entorno cada vez más cambiante y globalizado.

La evolución de la gestión del talento humano es un fruto de los cambios sociales, tecnológicos y económicos que ha habido a través del tiempo. Desde sus inicios de forma informal en la época preindustrial hasta la actualidad, donde la digitalización y la estrategia juegan un papel preponderante dentro de la gestión del talento humano, la manera en que las organizaciones gestionan a sus trabajadores ha cambiado de forma drástica. Adaptarse a una nueva tendencia y aprovechar lo nuevo continúan siendo claves para el desarrollo del talento a futuro, garantizando el éxito y la propia sostenibilidad de las organizaciones en un mundo que va siendo cada vez más competitivo.

Actualmente la gestión de recursos humanos ha evolucionado en la gestión del talento humano, lo cual enfatiza en la innovación, sostenibilidad, inclusión y responsabilidad social como principales puntos dentro del desarrollo organizacional.

Modelos de gestión del talento humano

Modelo de Besseyre Des Horts (1990): La investigación de Charles-Henri Besseyre des Horts se centra en las relaciones que tiene la gestión de recursos humanos y las estrategias empresariales internacionales de Recursos humanos en empresas multinacionales con el desarrollo de innovación dentro de la organización.

Este modelo plantea mostrar un procedimiento general donde las funciones de los recursos humanos es el método que asegurara la gestión de competencias de la organización. Esto al saber desarrollar prácticas para adquirirlas y desarrollarlas.

El modelo Besseyre Des Horts incluye el “saber, saber hacer y saber estar de los individuos que lo integran” (Arboleya, 2011).

Modelo de Beer y Colaboradores (1990): en este modelo Beer explica la importancia de la participación de los empleados se debe considerar como el eje central, el cual actual sobre las demás áreas de recursos humanos como: sistema de trabajo, flujo de recursos humanos y sistema de recompensas.

El modelo de Gestión de Recursos Humanos el cual es desarrollado por Michael Beer y colaboradores de la Harvard Business School (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1985) se resaltan resultados fundamentales que son:

- Compromiso:

“Alto grado de compromiso: quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la Gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones correspondientes en salarios, prácticas de trabajo y requisitos de competencia. La mutua confianza contribuirá a que el mensaje de la Gerencia tenga mayor credibilidad para los empleados y a permitir que la

Gerencia responda ante los legítimos intereses de los empleados como grupo de interés (Beer et al., 1985, p. 39) “

Compromiso, el autor Beer, no solo lo asocia a la búsqueda de un mayor rendimiento, sino que, mediante la reciprocidad entre el empleado y la organización, se busca satisfacer intereses de los empleados, es decir, está el aspecto humano, desarrollo humano, la autoestima, dignidad y su parte psicológica del colaborador. Beer destaca la “motivación recíproca” en esa construcción del “compromiso”.

Las concepciones teóricas en el modelo de Beer y colaboradores se vuelven importantes para el desarrollo de la gestión humana en la empresa. Este modelo por consideración de sus autores no realiza una propuesta de instrumentos.

- Sentido de compromiso o pertenencia a la organización: Se evidencia crecimiento o desarrollo humano, cuando se satisface la necesidad de pertenecer, de incluirse a la comunidad u organización, por ese compromiso, el colaborador busca cumplir el objetivo de la organización laboral que es alcanzar los mejores desempeños y mejorar como persona.

Para este punto en 1986 se dio a conocer la encuesta de “Percepción de Apoyo Organizacional” (PAO) desarrollado por Robert Eisenberger y colaboradores, lleva 36 ítems inicialmente y después se agregan 8 ítems (Cherubin, 2011; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Rhoades & Eisenberg, 2002;). Los ítems lo relacionaban con el sentido de pertenencia.

Modelo de Harper y Lynch (1992): Harper y Lynch tienen la idea de que la organización necesita de cantidad y calidad de recursos humanos. Lo cual la gestión del recurso humano va a permitir suplir la demanda mediante actividades que comienzan con

el personal y la evaluación del talento humano. En este modelo Harper y Lynch desarrollan actividades como: “la selección de personal, el clima y la motivación y la evaluación del desempeño” (Santos, 2025).

Con esta metodología se busca establecer la eficacia y eficiencia de las actividades que son realizadas en la organización, lograr averiguar las deficiencias en el desempeño de los trabajadores y poder aplicar las correcciones pertinentes. Ayuda para detectar fallas en los procesos de selección, inducción, perfil del cargo, evaluación de desempeño, entre otras.

El modelo que se propone es descriptivo y estratégico el cual los autores buscan optimizar la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. Se basa en las necesidades del personal y el seguimiento continuo de los resultados para poder alinear la gestión de personas con los objetivos de la organización. Adicional propones una gestión integral de los recursos humanos, en la cual todas las actividades que sean relacionadas con el personal para lograr el mejoramiento del desempeño en la organización.

“La satisfacción de la demanda de recursos humanos para la organización se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano, y culmina con la auditoría y el seguimiento a la optimización de los recursos humanos.” (Hernández, Fleitas & Salazar, 2011)

Los procesos que vinculan este modelo son la planificación estratégica de recursos humanos, como se menciona anteriormente se alinean con los objetivos de la organización y se ejecutan a través de actividades de análisis y descripción de puesto, procesos de selección, incentivos para los colaboradores y la motivación

Para este modelo se presentan componentes y actividades como:

- Inventario del personal: Cuantos empleados cuenta la organización, cuáles son sus competencias y habilidades.
- Selección del personal: Equipo con la capacidad de escoger candidatos según perfil requerido para el cargo.
- Evaluación del desempeño: medir cada cierto tiempo el rendimiento y productividad del colaborador.
- Plan de comunicación: Promover la comunicación interna y la comunicación
- Formación y plan carrera: Promover el desarrollo profesional y crecimiento de los colaboradores.
- Condiciones de trabajo: Contar con puestos adecuados y capacidades humanas.
- Planificación estratégica de recursos humanos: Integrar la gestión humana como una estrategia dentro de la organización.

Modelo de Chiavenato (2000): “La gestión de personas debe estar alineada con los objetivos y la estrategia de la organización” (Chiavenato, 2009).

En este modelo Chiavenato nos indica que no es solo reclutar a personas con unas habilidades adecuadas, sino que estén en la capacidad de desarrollar un ambiente de trabajo el cual aporte a la innovación, colaboración y compromiso.

Chiavenato hace énfasis en la importancia de reclutar el personal de una manera estratégica, lo cual como en el modelo de Harper y Lynch es identificar las habilidades técnicas necesarias sino ver también las competencias que estén alineadas con la cultura organizacional de la empresa. De igual forma se argumenta en su libro que una empresa debe invertir en programas de capacitación que puedan ayudar a cada empleado a adquirir nuevas habilidades y conocimientos para un crecimiento personal.

Para este modelo se centran a través de tres procesos:

- Reclutamiento y selección: Para Chiavenato su propósito es atraer, desarrollar, motivar y mantener el personal que pueda contribuir a los objetivos

organizacionales. Por lo que el reclutamiento es lograr atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar los puestos disponibles. Se puede realizar de forma interna o externa. Interna se realiza mediante una “promoción” dentro de los colaboradores, lo cual motivará a los mismos y reducirá costos en la organización. Externo se empieza una búsqueda laboral en páginas de internet, universidades, agencias, etc. El objetivo para cualquiera de los dos métodos de reclutación es poder tener un grupo de candidatos que se ajusten a los requerimientos del puesto que estén suficientemente capacitados para pasar el proceso de selección y quedar con el puesto.

- Para la selección del personal se busca elegir entre los candidatos previamente reclutados a quien mejor se ajuste a los requerimientos del cargo y la organización. Para Chiavenato es clave la “adecuación persona-cargo”, lo que quiere decir la persona correcta en el puesto correcto.

Aplicación de personas:

- Poder definir las tareas y responsabilidades de cada persona que desempeñara el cargo dentro de la organización
- Poder integrar a los nuevos colaboradores a la cultura y procesos de la organización.
- Medir y valorar la productividad de los empleados en el puesto asignado.

Mantenimiento de personas:

- Poder brindar una compensación, salarios, beneficios y otros incentivos a los colaboradores.
- Las relaciones laborales las cuales deben gestionar la comunicación y el clima entre la empresa y los colaboradores.
- Mantener un ambiente laboral seguro y saludable para los colaboradores y entre los mismos.

Modelo de Carlos Huaraca-Carhuaricra (2023):

Para el autor Carlo Huaraca argumenta que el valor diferencial en las organizaciones proviene del talento de los colaboradores, lo cual exige un sistema de

gestión del talento humano que pueda ir más allá de tareas operativas y pueda tener funciones estratégicas.

A partir de un estudio de modelos internacionales, en este modelo se identifican cinco enfoques que son:

- Modelo de gestión estratégica del talento.
- El modelo conceptual del talento.
- El modelo de gestión sostenible de recursos humanos.
- El modelo de gestión verde del talento.
- El modelo de gestión eficaz de la reserva de talentos.

Cada uno de estos enfoques resalta puntos clave de la gestión del talento moderna como lo es la vinculación entre el desarrollo profesional y los objetivos organizacionales, la sostenibilidad social y ambiental, innovación y detener al personal altamente calificado. Para la gestión del talento humano es un proceso que promueve el desarrollo integral del colaborador, la responsabilidad corporativa y la mejora continua del desempeño organizacional.

Se destaca que la gestión del talento humano no es solo un apoyo, sino que se considera un principio estratégico en las instituciones. Los hallazgos que relacionan en el modelo de gestión estratégica del talento humano del autor Carlos Huaraca son “La gestión del talento debe estar fuertemente vinculada a la estrategia del negocio, se requiere que se gerencie el RRHH para un adecuado reclutamiento, procesos para su desarrollo profesional, planificación de sucesión y progresión de la carrera que estén vinculados a la estrategia comercial” - (Huaraca-Carhuaricra, 2023)

Es un modelo con un enfoque estratégico, no solo operativo, sino que ayuda a generar ventaja competitiva, en contextos educativos o servicio público.

Modelo de Idalberto Chiavenato:

Para este modelo Chiavenato plantea la Administración de Recursos Humanos se entiende como un procesos global y dinámico mediante el cual capta, atrae, emplea, mantiene, desarrolla y controla los recursos humanos.

Este proceso está conformado por:

- **Provisión:** Es la planificación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, integración del personal
- **Aplicación:** El análisis y descripción de cargos, evaluación del desempeño, inducción y movimientos del personal.
- **Mantenimiento:** Remuneración, beneficios sociales, higiene, y seguridad social, relaciones laborales y duración de la vinculación.
- **Desarrollo:** capacitación, entrenamientos, formación continua, desarrollo organizacional y plan carrera
- **Control:** Sistema de información de recursos humanos, seguimiento de indicadores.

Desarrollo del Talento Humano: Plan Carrera y Formación

El desarrollo del talento humano constituye uno de los ejes centrales de la gestión moderna de los recursos humanos, en la medida en que integra un conjunto de procesos estratégicos orientados a potenciar las capacidades, competencias y el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2009; Dessler, 2015). A diferencia de enfoques tradicionales centrados únicamente en la administración del personal, el desarrollo del talento humano busca generar condiciones que permitan un desempeño más efectivo, sostenible y alineado con los objetivos institucionales, mediante la ampliación sistemática de conocimientos, habilidades y actitudes.

Desde una perspectiva estratégica, Ulrich (1997) plantea que el rol del área de recursos humanos debe redefinirse como un generador de valor organizacional. En su modelo, los profesionales de recursos humanos dejan de cumplir funciones exclusivamente administrativas para asumir un papel activo en el apoyo a la estrategia, el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y el desarrollo del capital humano. Este enfoque resalta que el crecimiento de las personas no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar mejores resultados organizacionales.

En esta misma línea, Cappelli (2008) sostiene que la gestión del talento humano debe integrarse de manera coherente con la estrategia empresarial, particularmente a través de decisiones relacionadas con la atracción, el desarrollo y la retención del talento. El autor destaca elementos como la planificación de la sucesión, el equilibrio entre desarrollar talento interno o adquirirlo externamente (make vs buy), y el diseño de planes de carrera que permitan responder a las necesidades futuras de la organización. Desde esta perspectiva, el plan de carrera se vincula directamente con las actividades de formación y con las oportunidades de crecimiento profesional, generando valor tanto para el colaborador como para la institución.

Otros autores, como Dessler (2015) y Armstrong (2020), coinciden en que el desarrollo del talento humano requiere una planificación intencionada y sistemática de procesos de formación y desarrollo, sustentados en modelos de competencias alineados con la estrategia organizacional. Estos enfoques enfatizan que las organizaciones deben identificar las competencias clave que requieren para su sostenibilidad y diseñar acciones formativas que permitan cerrar brechas entre el perfil actual de los colaboradores y los requerimientos futuros de los puestos.

En este contexto, la formación del talento humano busca dotar a las personas de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar de manera efectiva sus funciones dentro de la organización. La formación constituye una estrategia fundamental para la mejora continua del desempeño individual y colectivo, e incluye tanto métodos tradicionales -como capacitaciones, talleres y entrenamientos- como enfoques más recientes basados en el desarrollo de competencias y el aprendizaje continuo (Agudelo-Orrego, 2019). No obstante, es importante diferenciar la formación del desarrollo: mientras la formación se enfoca en necesidades específicas y de corto plazo, el desarrollo del talento humano responde a un proceso más amplio e integral de crecimiento profesional dentro de la organización.

El plan carrera actúa como un eje articulador entre el desarrollo y la formación, al proporcionar a los colaboradores una visión clara de las posibles trayectorias profesionales y de los requisitos necesarios para avanzar en ellas.

A través del plan carrera, la organización puede orientar las acciones formativas hacia el fortalecimiento de competencias críticas, ofrecer mecanismos de aprendizaje y promover el autoaprendizaje como parte del desarrollo profesional. Sin una formación adecuada y alineada con las rutas de carrera definidas, los objetivos del plan carrera difícilmente pueden alcanzarse de manera efectiva. En conjunto, el desarrollo del talento humano, la formación y el plan carrera conforman un sistema integral de gestión estratégica de las personas dentro de la organización.

Cada colaborador aporta a la construcción de un ambiente laboral competente, motivada y alineada con los objetivos organizacionales. Esto permitiendo el crecimiento individual como la competitividad organizacional. Desde esta perspectiva, el desarrollo del

talento humano se convierte en un factor clave para la sostenibilidad, la innovación y el logro de resultados en contextos organizacionales cada vez más dinámicos y exigentes.

Modelos y tipos de plan carrera desde una perspectiva teórica

Los planes carrera no responden a un único modelo universal, sino que se diseñan en función de la estrategia organizacional, el tipo de institución y las expectativas profesionales de los colaboradores. En este sentido, autores mencionados anteriormente como Chiavenato (2009), Dessler (2015) y Cappelli (2008) coinciden en que el diseño de un plan carrera debe adaptarse al contexto específico de la organización, considerando su estructura, cultura y proyección estratégica. Más que un esquema rígido, el plan carrera constituye una herramienta flexible que articula las necesidades institucionales con las aspiraciones individuales.

Desde una perspectiva teórica, pueden identificarse diferentes tipologías de planes de carrera, entre las cuales destacan los modelos verticales, horizontal y en red o por trayectorias.

Plan carrera vertical: Orienta el ascenso jerárquico de los colaboradores dentro de la organización. El crecimiento profesional se relaciona a un acceso progresivo a cargos de mayor responsabilidad, comprensión y autoridad. (Chiavenato, 2009). Aunque este modelo ha sido ampliamente utilizado, su efectividad depende de que la organización cuente con una estructura que permita movilidad ascendente sin generar estancamientos.

Plan carrera horizontal: Prioriza el desarrollo de competencias, ampliación del rol y funcionalidad, esto sin que necesariamente implique un ascenso jerárquico. En este tipo de plan carrera se mejora la estructura organizativa, la cual permite crear organizaciones más ágiles, reduciendo la necesidad de múltiples niveles jerárquicos que pueden

entorpecer otros procesos como la comunicación y toma de decisiones. Además, responde a contextos organizacionales donde la promoción vertical es limitada, pero existe interés por potenciar el desarrollo profesional continuo.

Plan carrera en red o trayectorias: Es un modelo que permite movimientos laterales, asignaciones temporales, rotaciones internas y proyectos transversales, el cual promueve el aprendizaje continuo y se busca que el colaborador adquiera diferentes tipos de competencias, permitiendo que construya una trayectoria profesional más amplia y adaptable.

Según Cappelli (2008), este tipo de modelo resulta particularmente útil en entornos cambiantes, ya que facilita la retención del talento al ofrecer oportunidades de crecimiento alineadas tanto con las necesidades estratégicas de la organización como con las aspiraciones individuales.

Marco Contextual

La gestión del talento humano se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para la sostenibilidad, competitividad y capacidad de innovación de las organizaciones contemporáneas. En instituciones educativas, este aspecto adquiere un nivel de relevancia aún mayor, debido a que la capacidad institucional para generar valor depende directamente de la calidad, compromiso y desarrollo de sus equipos de trabajo: docentes, investigadores, directivos y personal administrativo que, en conjunto, sostienen los procesos esenciales para el aprendizaje, la formación integral y la transformación social.

Las universidades, en particular, requieren estructuras de talento que se adapten ágilmente a contextos cambiantes, respondan a nuevos modelos pedagógicos y sostengan dinámicas organizacionales orientadas al aprendizaje permanente.

La Universidad Ean, reconocida por su enfoque en innovación, emprendimiento sostenible y formación para el desarrollo, no es ajena a estos desafíos. Su proyección institucional exige estructuras internas de talento humano capaces de adaptarse a un mundo laboral dinámico, digitalizado y en constante transformación.

Evolución de la gestión del talento humano

El tránsito hacia el siglo XXI trajo consigo transformaciones profundas en la gestión del talento humano. Entre los años 2000 y 2015, el enfoque tradicional centrado únicamente en la administración de personal dio paso a modelos más integrales, orientados a la gestión del conocimiento, el desarrollo de competencias y la creación de valor a partir del desempeño humano.

En esta etapa, autores como Chiavenato (2001) subrayaron que el talento humano debía comprenderse como un recurso estratégico, resaltando la importancia de la motivación, el clima laboral, la formación continua y el liderazgo transformacional. Para Chiavenato (2009), la gestión de personas dejó de ser un área operativa para convertirse en “un proceso que integra prácticas destinadas a atraer, desarrollar, retener y potenciar el talento dentro de las organizaciones”, planteamiento que aportó fundamentos teóricos a las transformaciones que vendrían posteriormente.

Durante esta década y media, también se consolidaron modelos basados en competencias, con el fin de alinear los comportamientos, actitudes y capacidades de los colaboradores con los objetivos institucionales. La gestión por competencias permitió integrar procesos como selección, formación, evaluación del desempeño y promoción interna bajo un mismo marco conceptual.

En el sector educativo, este periodo también marcó el fortalecimiento de sistemas de acreditación y estándares de calidad, que vinculaban directamente la mejora institucional con el desarrollo de su capital humano. Estudios como los de Cuesta (2015) profundizaron en la relación entre desempeño, compromiso y gestión estratégica de personas, destacando la importancia de contar con modelos organizacionales capaces de impulsar trayectorias profesionales sostenibles.

Transformación digital, cambio generacional y nuevas dinámicas laborales

Entre 2015 y 2019, el talento humano vivió un cambio acelerado impulsado por la digitalización, la transición hacia ambientes colaborativos y la necesidad creciente de habilidades tecnológicas. Organizaciones de diversos sectores comenzaron a adoptar

entornos digitales para trabajo remoto, gestión documental, análisis de datos, formación virtual y automatización de procesos.

En este periodo también se produjo un relevo generacional significativo, con la incorporación de profesionales jóvenes que exigían mayor flexibilidad, autonomía, oportunidades de desarrollo y sentido de propósito. Estas expectativas obligaron a las organizaciones a reformular sus prácticas internas, especialmente en los ámbitos de formación, liderazgo, bienestar y comunicación.

Impacto de la pandemia y aceleración de la digitalización

La pandemia por COVID-19 representó un punto de inflexión para el talento humano a nivel global. En cuestión de semanas, millones de organizaciones debieron migrar hacia esquemas de teletrabajo, digitalizar operaciones y garantizar continuidad de sus actividades en condiciones completamente nuevas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) señaló que la pandemia aceleró “años de digitalización en apenas unos meses”, con la automatización inmediata de aproximadamente el 30 % de las tareas administrativas en América Latina. Esta transformación permitió optimizar procesos y mejorar la trazabilidad institucional, pero también evidenció brechas en competencias digitales, lo que obligó a las organizaciones a implementar programas urgentes de capacitación.

En el sector educativo, la transición fue aún más acelerada debido a la necesidad de garantizar continuidad académica, soporte administrativo, acompañamiento estudiantil y adaptación a tecnologías de gestión académica. Esto exigió nuevas habilidades relacionadas con el trabajo remoto, la autogestión, la comunicación asincrónica y el dominio de herramientas tecnológicas. Como consecuencia, el personal administrativo

debió desarrollar competencias tecnológicas, comunicativas y adaptativas que antes no eran prioritarias.

De manera paralela, surgieron desafíos relacionados con el bienestar emocional, la carga laboral, la desconexión y la cohesión de los equipos. Las áreas de talento humano fueron llamadas a liderar estrategias de acompañamiento, salud mental, formación en nuevas habilidades y reconfiguración de roles.

A partir de 2022, muchas organizaciones avanzaron hacia modelos híbridos más estables, buscando balancear productividad, bienestar y cohesión interna. Este nuevo escenario exigió estructuras más claras en términos de roles, responsabilidades, métricas de desempeño y procesos de retroalimentación. La gestión del talento humano adoptó un enfoque más estratégico, orientado a fortalecer la adaptabilidad, la colaboración y el desarrollo profesional.

En coherencia con esto, como lo menciona Álvarez, et al., 2024, “la gestión del talento humano tiene que ver a los trabajadores como unos proveedores de conocimiento, habilidades y de conocimientos que requiere toda empresa. En este sentido, cada organización debe desarrollar, adoptar y ejecutar el modelo de gestión de talento humano que más se adapte a sus necesidades.”

Simultáneamente, la UNESCO (2021) destacó que la experiencia del empleado se convirtió en un componente crítico de la calidad institucional. En particular, la UNESCO subraya que ambientes laborales saludables, programas de reconocimiento, oportunidades de formación y rutas claras de crecimiento fortalecen el bienestar y compromiso del talento humano, aspectos esenciales en instituciones intensivas en conocimiento como las universidades.

El desarrollo profesional y la movilidad interna ganaron relevancia como estrategias clave para retener talento, fortalecer capacidades organizacionales y generar ambientes de trabajo motivadores.

En este contexto, uno de los componentes fundamentales dentro de dicha transformación es el diseño e implementación de planes de carrera. Estas iniciativas permiten una mejor articulación entre las aspiraciones individuales de desarrollo profesional y los objetivos estratégicos institucionales. De acuerdo con lo planteado por Vizuite, et al., 2023, “la retención del personal es considerada uno de los desafíos más relevantes para las organizaciones en general. El requerimiento de destrezas y capacidades se transforma en uno de los activos organizacionales con mayor importancia ya que, no solo se limita a cargos técnicos, sino a las necesidades organizacionales conjuntas, que buscan crear una ventaja competitiva sobre otras empresas.”, dando paso a que los planes de carrera inciden de forma positiva en la motivación y el sentido de pertenencia del talento humano, al tiempo que favorecen entornos laborales que promueven el aprendizaje continuo y la innovación desde el interior.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023) coincide, señalando que los sistemas de movilidad interna permiten conservar conocimiento institucional, reducir costos de rotación y fortalecer la eficiencia. Los planes de carrera facilitan estas dinámicas al ofrecer rutas claras de progresión, criterios objetivos de ascenso y oportunidades de aprendizaje.

Este tipo de prácticas se ha consolidado en instituciones de referencia global y ha comenzado a expandirse progresivamente en América Latina. Sin embargo, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023), la región invierte

alrededor del 2,2 % del PIB en capital humano, cifra significativamente inferior al promedio de países de la OCDE, que supera el 4,6 %. Esta diferencia se traduce en mayores niveles de rotación, menor retención de talento y escasas posibilidades de desarrollo profesional.

Contexto colombiano

En Colombia, esta situación se manifiesta con particular intensidad. Aunque el mercado laboral ha mostrado señales de recuperación posterior a la pandemia, persisten desafíos estructurales relacionados con informalidad, rotación elevada y brechas entre formación académica y oportunidades reales de desarrollo profesional. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023) muestra que sectores como el administrativo y de servicios presentan niveles de movilidad laboral superiores al promedio nacional.

Esta situación suele estar asociada tanto a la ausencia de programas estructurados de desarrollo profesional como a condiciones de empleo que no favorecen la estabilidad ni el crecimiento del personal. Como lo señala (Urango Morales, 2020), esta rotación afecta la continuidad operativa, debilita la cultura organizacional y provoca pérdida de conocimiento clave.

Los altos niveles de rotación afectan además la cohesión de los equipos, la confianza institucional y la continuidad de los procesos estratégicos. En este sentido, los planes de carrera emergen no solo como mecanismos orientados a las aspiraciones individuales, sino como herramientas esenciales para la planificación del talento y la sostenibilidad institucional.

Desafíos institucionales y pertinencia para la Universidad Ean

El talento humano en instituciones educativas no solo cumple funciones operativas, sino que constituye el eje central de los procesos formativos, investigativos y administrativos. De ahí que la gestión de personas tenga un impacto directo en indicadores institucionales como: calidad académica, innovación pedagógica, acreditaciones nacionales e internacionales, retención estudiantil, satisfacción de la comunidad académica y eficiencia administrativa.

Frente a este panorama, es necesario adoptar enfoques integradores de gestión del talento humano que articulen visión estratégica, compromiso institucional y un enfoque centrado en las personas. Las organizaciones que sitúan el desarrollo profesional como eje de su gestión suelen consolidar ambientes laborales más estables, colaborativos y orientados al logro (Álvarez et al., 2024). Estas prácticas también contribuyen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 8, relacionado con trabajo decente y crecimiento inclusivo.

Desde esta perspectiva, la Universidad Ean, cuyo modelo institucional se sustenta en principios de sostenibilidad, innovación y emprendimiento, se encuentra en una posición favorable para liderar la implementación de modelos integrales de carrera. No obstante, el diagnóstico institucional evidencia brechas importantes relacionadas con:

- Claridad en oportunidades de crecimiento,
- Ausencia de rutas estructuradas de desarrollo profesional,
- Necesidad de actualización de competencias,
- Requerimientos de evaluación más sistemática,
- Limitada articulación entre desempeño, formación y movilidad interna.

Si bien los colaboradores reconocen avances en comunicación y liderazgo, también manifiestan la necesidad de contar con un modelo integral de desarrollo profesional que otorgue transparencia, equidad y sentido de proyección dentro de la institución.

Para que un plan de carrera funcione adecuadamente, debe articularse con procesos esenciales como:

- *Evaluación del desempeño*

La evaluación contemporánea, entendida como un proceso de diálogo y aprendizaje (OIT, 2022), permite identificar brechas, orientar decisiones de crecimiento, guiar metas individuales y conectar los resultados con oportunidades de movilidad interna.

- *Formación continua*

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022), la formación continua es el mecanismo más efectivo para enfrentar brechas de habilidades. Las instituciones deben implementar programas pertinentes, actualizar rutas formativas y promover certificaciones de competencias.

- *Retroalimentación y acompañamiento*

La retroalimentación constante favorece la motivación, mejora continua y claridad sobre expectativas, consolidando relaciones laborales más saludables y orientadas al desarrollo.

Así, el análisis y desarrollo de un modelo de gestión del talento humano con enfoque en planes de carrera debe interpretarse como parte de una estrategia más amplia de transformación organizacional, orientada a consolidar entornos laborales más sostenibles, inclusivos y adaptativos frente a los desafíos actuales y futuros del mundo laboral.

La Universidad Ean se encuentra en un momento estratégico para fortalecer su gestión del talento humano mediante un modelo integral de plan de carrera. Las tendencias globales, regionales y nacionales coinciden en la importancia del desarrollo profesional, la retención del talento y la formación continua como motores de transformación institucional. El contexto colombiano, sumado a los hallazgos internos del diagnóstico, evidencia la pertinencia de avanzar hacia un modelo que articule desempeño, formación, competencias y movilidad interna.

Diseño Metodológico de la Consultoría

- **Tipo de Investigación**

Propósito

Para la consultoría “Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para Impulsar el Crecimiento Profesional en la Universidad Ean” se utilizará la investigación de tipo aplicada, ya que, este tipo de investigación ayuda a resolver problemas específicos y mejorar aspectos que se están presentando en el entorno, adicional permite aplicar conocimientos previamente obtenidos, este tipo de investigación permite llevar a la realidad de forma inmediata y tener beneficios rápidos para el entorno en el que se está aplicando.

Teniendo en cuenta lo que es una investigación aplicada se presentara a la Universidad Ean un modelo de gestión del talento humano ya que actualmente la universidad no cuenta con un plan carrera estipulado para sus colaboradores administrativos.

Profundidad

Para el problema propuesto y los objetivos previamente planteados se determina como un estudio descriptivo, de acuerdo con la información recolectada.

Descriptivo: se determina cuáles son las necesidades que tienen la Universidad EAN para establecer un modelo de plan carrera para los colaboradores del área administrativa, creando un instrumento que nos ayude a la creación del modelo del plan carrera.

Fuente de datos

Se utilizará una fuente de tipo mixta ya que utilizaremos datos cuantitativos y cualitativos. El enfoque mixto nos va a permitir tener las fortalezas de ambos tipos de datos, la cual favorece una visión integral del problema de investigación. Para Hernández

Sampieri, (2023) el uso de métodos mixtos posibilita contrastar resultados, explica de manera más completa los fenómenos organizacionales.

“El enfoque mixto permite combinar las fortalezas de ambos tipos de datos y fortalecer la validez de los resultados" (Hernández-Sampieri -2023)”

Cuantitativos: Se utilizará para medir en escalas de puntuación lo cual se realizará por medio de estadísticas que se recopilaran a través de encuestas, para responder preguntas que se planteen durante la investigación.

Este tipo de datos nos van a permitir realizar un análisis estadístico que puedan facilitar la identificación de tendencias, entre las variables de estudio.

Cualitativos: Se utilizará por medio de entrevistas que se realizará a el personal de “líderes y personas” de la Universidad Ean y a al grupo de personal administrativo.

Inferencia

El método que se desarrollara en el proyecto es de tipo inductivo ya que parte de aspectos específicos de la organización para poder comprender los procesos internos que tiene la Universidad Ean en este momento. Para este proyecto contamos con información de primera mano ya que es brindada por los líderes de personas y cultura de la universidad, adicional contaremos con información secundaria que se obtendrá de libros, informes, documentos de grado, etc. La recolección de la información se realizará mediante encuestas las cuales se aplicarán a nuestra población escogida que es los colaboradores del área administrativa.

Temporalidad

El proyecto se considera de tipo transversal ya que contaremos con la participación del personal del área administrativa como población afectada y los líderes de personas y

cultura ya que son los que se les ayudara a buscar una solución de plan carrera para la población mencionada anteriormente.

- **Instrumentos de análisis externo**

Para el instrumento de análisis externo se utilizará una matriz DOFA que permita tener en cuenta todos los factores que pueden llegar a afectar los resultados. Con esta matriz se busca identificar factores internos y externos que afectan en la toma de decisiones, por lo tanto, como sus siglas lo dicen se quiere identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a las que actualmente la Universidad Ean se enfrenta para la implementación de un modelo de plan carrera.

Una vez se cuente con la matriz DOFA planteada y estructurada se logrará identificar los puntos fuertes y débiles, así mismo, como las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta en el mercado laboral, permitiendo realizar una toma de decisiones informada sobre la trayectoria y las posibilidades de éxito del instrumento en el mercado con la competencia.

De igual forma como su creador Albert Humphrey propone este modelo para llevar todo el proceso de responsabilidad y objetividad a un proceso de planificación. Albert plantea utilizar el DOFA para criterios específicos como procesos, clientes, finanzas, administración, etc. - (*Cladera.org | Análisis FODA*, s. f.)

- **Instrumentos de análisis interno**

El análisis interno se realizará por medio de un instrumento el cual ya fue creado por la estudiante María Fernanda Pereyra Leyria del Instituto Universitario Aeronáutico en el año 2018 el cual fue una propuesta para un plan carrera en el área de finanzas de una empresa. Es un instrumento creado “para obtener una visión más objetiva de la percepción

que los empleados del área tienen de la situación percibida y como instrumento de detección de posibles causas”. (Pereyra, 2018).

Este instrumento permite identificar aspectos relacionados con percepción organizacional, satisfacción laboral y oportunidades de desarrollo dentro del entorno institucional, lo que favoreció su aplicabilidad para el diagnóstico planteado en la presente consultoría. Adicionalmente, la identificación de brechas asociadas con crecimiento profesional y movilidad interna se complementó mediante la revisión institucional y el análisis organizacional realizado durante el desarrollo del estudio.

Se decide utilizar este tipo de encuesta ya que son preguntas que se acomodan al tipo de población que se está tratando en este proyecto, porque son preguntas que se alinean con los objetivos de este.

Encuesta:

1. *¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los empleados?*
 - a) Total
 - b) Regular
 - c) Nada
2. *¿Existe buen clima laboral?*
 - a) Si
 - b) No
 - c) No contesta
3. *La calidad de relaciones laborales con sus compañeros es:*
 - a) Muy buenas
 - b) Buenas
 - c) Regulares
 - d) Malas
 - e) No contesta
4. *La calidad de las condiciones físicas de trabajo es:*
 - a) Muy buenas
 - b) Buenas
 - c) Regulares
 - d) Malas
 - e) No contesta
5. *El salario en relación con las actividades que realiza es:*
 - a) Bueno
 - b) Regular
 - c) Malo
6. *Existe igualdad de beneficios*
 - a) Si
 - b) No

7. *Existe una necesidad de mayores reconocimientos e incentivos*
 - a) Si
 - b) No
8. *Existe oportunidades de ascenso en el área:*
 - a) Si
 - b) No
 - c) No sabe, no contesta

9. ¿Cuál cree que fueron las razones de la renuncia de sus compañeros?
 - a) Baja remuneración
 - b) Mejores posibilidades en otras empresas
 - c) Problemas Interpersonales
 - d) Otros
10. Existe una comunicación entre gerente y subordinados
 - a) Si
 - b) No
11. Es clara la determinación de las tareas en los distintos procesos del área
 - a) Si
 - b) Algunas veces
 - c) No sabe, no contesta

- **Población y muestra del objetivo diagnostico**

La población objetivo se enfocará en el personal administrativo y docente de la Universidad Ean, quienes son los principales actores en la implementación y beneficio de un plan de carrera institucional.

Para la muestra del objetivo diagnóstico, se tendrá en cuenta variables como antigüedad, departamento en el que ejerce sus funciones y nivel jerárquico. A partir de ello se generará un muestreo no probabilístico por conveniencia con apoyo de los líderes del área consultada en la institución.

Ficha de población y muestra

Tabla 2

Ficha técnica del diagnóstico

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	De mayo a julio de 2025
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Cargos de las personas entrevistadas	Personal administrativo de la U. Ean
Población	450 administrativos
Muestra	50 colaboradores administrativos
Tipo de diagnóstico	No probabilístico por conveniencia
Método de recolección	Entrevista personal, encuesta impresa

Nota. Adaptado de Clase Seminario de Investigación. Universidad Ean. Consultoría Profesional

El instrumento fue enviado a 50 colaboradores administrativos de la Universidad Ean; no obstante, el análisis de resultados se realizó con base en las respuestas efectivamente obtenidas durante el periodo de aplicación de la encuesta.

Descripción de las variables de estudio

Variable principal: Implementación de un plan de carrera institucional, la cual será abordada desde cuatro dimensiones clave:

Percepción del personal frente a las oportunidades de desarrollo: Se analizará cómo los funcionarios perciben las posibilidades reales de avanzar en su trayectoria profesional dentro de la Universidad.

Claridad en las políticas y procedimientos: Se verificará si la institución cuenta con lineamientos formales y definidos que promuevan el desarrollo de carrera.

Acceso a programas de formación y capacitación: Se examinará la existencia, cobertura y facilidad de acceso a espacios formativos que fortalezcan las competencias del personal.

Satisfacción con la trayectoria profesional actual: Se evaluará el nivel de satisfacción de los empleados respecto a su recorrido laboral dentro de la entidad.

- **Validación de instrumentos**

La validación del instrumento, correspondiente a la encuesta diseñada, fue verificada mediante su socialización y revisión por parte de los líderes del área Óscar Javier Perilla y Ángela Barajas durante la presentación de equipos del reto Ean, por medio de la plataforma Teams.

Durante dicha revisión no se formularon observaciones ni recomendaciones de ajuste, por lo cual se otorgó el visto bueno para su aplicación en la población definida, considerándose que el instrumento cumplía con los criterios de pertinencia, claridad y coherencia con los objetivos planteados.

Diagnóstico Organizacional

- **Resultados de herramientas de análisis externo**

Este estudio tuvo como objetivo fundamental servir de base para el diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano orientado a impulsar el crecimiento profesional dentro de la institución.

Con base en los resultados del análisis externo presentado en la matriz, se evidencia que la Universidad Ean se encuentra en un entorno dinámico y altamente competitivo en materia de desarrollo del talento humano. Por un lado, existen oportunidades claras asociadas al creciente interés de las organizaciones por fortalecer el crecimiento profesional de sus colaboradores, así como a la necesidad de identificar y formar líderes internos que aseguren la sucesión y sostenibilidad institucional. No obstante, también se identifican amenazas importantes, como la competencia de otras universidades que ya cuentan con plan carrera estructurados, lo que puede generar fuga de talento. Asimismo, la desmotivación y la rotación del personal pueden incrementarse si los colaboradores no perciben oportunidades reales de crecimiento dentro de la institución.

Tabla 3

Matriz FODA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
▪ Actualmente la universidad solo contempla espacios para capacitaciones en instituciones externas por lo que puede afectar el desarrollo de sus colaboradores. La Universidad Ean cuenta con capacitación externa el cual “brinda el espacio para que sus colaboradores se capaciten en instituciones externas nacionales e internacionales” lo cual actualmente no se establece una oportunidad la cual va a tener el colaborador para ascender dentro de la misma	▪ Mayor interés en instituciones en la actualidad por brindar un crecimiento personal y profesional a los colaboradores. Según Deloitte, “el 58% de las organizaciones han elevado el factor humano como motivación central para el éxito empresarial y planean aumentar los esfuerzos en desarrollo de competencias y carrera interna”. - (2025 <i>Global Human Capital Trends</i>, s. f.) ▪ Necesidad para cubrir vacantes de liderazgo dentro de la compañía. Gartner

institución. (<i>Oportunidades de Desarrollo Contenido Para Perfil Universidad Ean</i> , s. f.)	demuestra en estudios que el 80% de las personas que son graduadas de carreras con énfasis en recursos humanos declara identificar “potenciales sucesores” pero solo el 17% se sienten satisfechos de su aprendizaje profesional. (<i>Building An Effective Executive Succession Plan Gartner Peer Community</i> , s. f.).
FORTALEZAS	AMENAZAS
▪ Compromiso por parte de los líderes del área de personas y cultura por el desarrollo del talento de los colaboradores que colocan como principal herramienta para el avance de la Universidad - (<i>Modelo educativo Universidad Ean</i>) ▪ Metodologías claras de evaluación de desempeño para cada uno de los cargos con indicadores específicos y programas consolidados de formación profesional. - (<i>Procesos Secciones Informativas Universidad Ean</i>, s. f.)	▪ Competencia en el mercado laboral por mejores oportunidades de desarrollo en otras instituciones como la Universidad del Bosque, Universidad de América, Universidad de la sabana, entre otras, son universidades que le ofrecen al colaborador un crecimiento profesional ya que cuentan con un plan carrera estipulado. ▪ Desmotivación de los colaboradores si no ven un resultado dentro de las oportunidades de crecimiento que se prometieron y rotación de personal por falta de desarrollo personal y profesional para los colaboradores. “Los estudios muestran que casi 60% de los empleados dijeron que dejarían una empresa que les negara oportunidades de desarrollo profesional” (Bette A. Ludwig, 2024)

Nota. Elaboración propia

• **Resultados de herramientas de análisis interno**

Se aplicó una encuesta al personal administrativo de la Universidad Ean con el propósito de identificar las principales fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano. La encuesta fue respondida por 50 colaboradores administrativos, cuyas percepciones permiten trazar un panorama preliminar sobre el estado actual del entorno laboral.

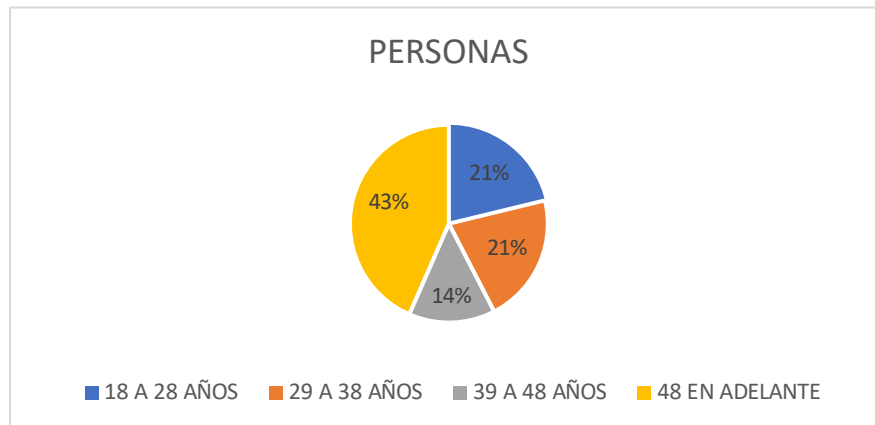
A continuación, se presentan las preguntas más relevantes de la encuesta, las cuales contribuyen a fundamentar la propuesta del modelo de intervención.

- *¿En qué edad se encuentra de su vida?*

El 43% de los colaboradores encuestados se encuentran en el rango de los 48 años en adelante.

Figura 2

Edad



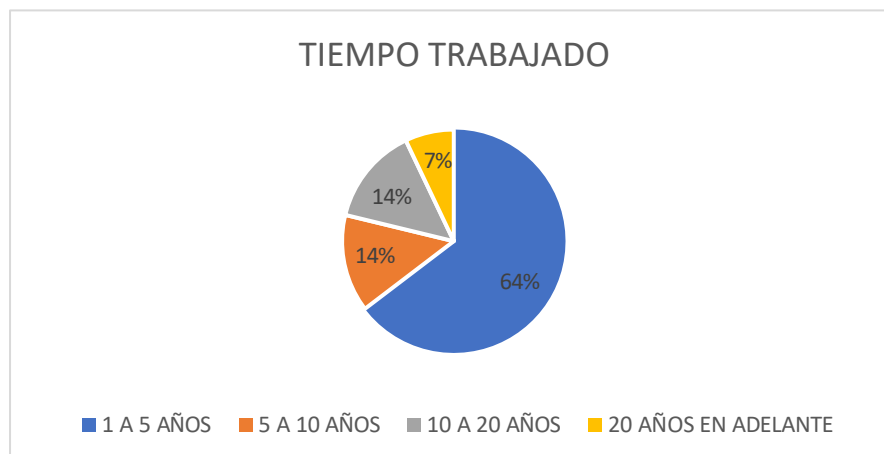
Nota. Tomado de Resultados Encuesta Propia.

- *¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el mismo cargo y la misma empresa?*

En esta grafica nos muestra que el 64% de los colaboradores llevan en las instituciones 1 a 5 años.

Figura 3

Tiempo trabajado



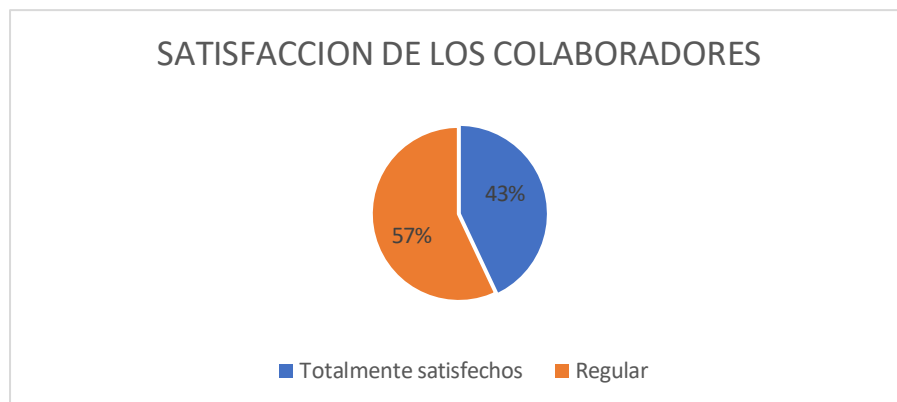
Nota. Tomado de Resultados Encuesta Propia.

- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los empleados?

Para esta grafica se muestra la satisfacción que demuestran los colaboradores de la universidad Ean en un 57% regular.

Figura 4

Satisfacción



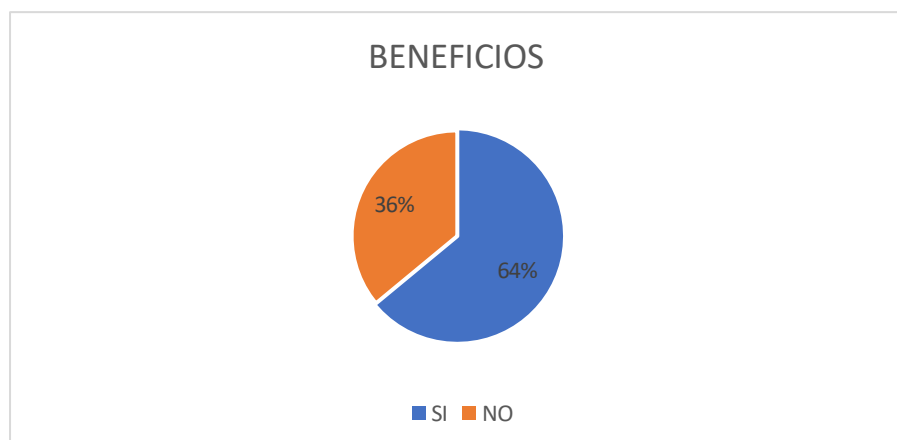
Nota. Tomado de Resultados Encuesta Propia.

- ¿Existe igualdad de beneficio?

De los 50 colaboradores encuestados se evidencia que el 64% opina que existe una igualdad de beneficios entre los colaboradores.

Figura 5

Beneficios



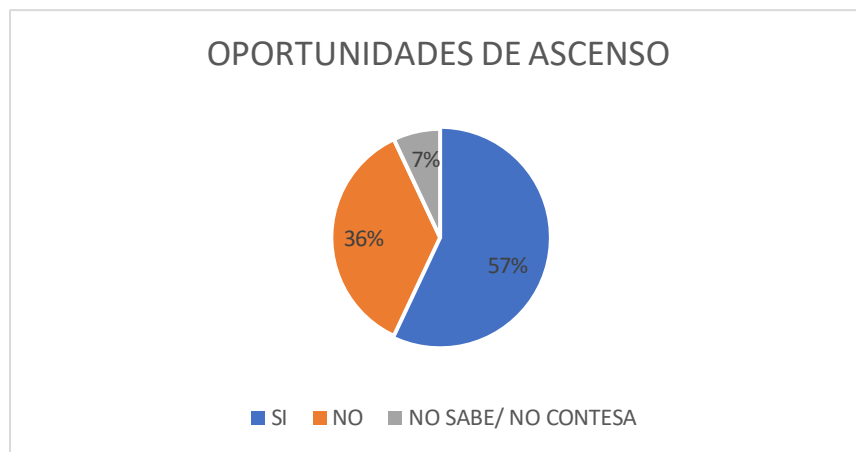
Nota. Tomado de resultados Encuesta Propia:

- ¿Existe oportunidades de ascenso en el área?

El 57% de los colaboradores encuestados concuerdan en la oportunidad de ascenso dentro de las áreas en la Universidad Ean.

Figura 6

Oportunidades de ascenso



Nota. Tomado de Resultados Encuesta Propia.

- ¿Existe una comunicación entre gerente y subordinados?

El 67% de los colaboradores creen que si existe una comunicación entre gerente y subordinados.

Figura 7

Comunicación



Nota. Tomado de Resultados Encuesta Propia.

Con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Ean, se realizó un diagnóstico estructurado con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de gestión del talento humano. Este diagnóstico orienta el diseño de un modelo de intervención coherente con las necesidades detectadas y alineado con la misión institucional.

Los resultados de la encuesta revelaron que un 43% de los colaboradores administrativos se encuentran en un rango de edad superior a los 48 años, lo cual sugiere una planta laboral madura y con trayectoria institucional. A su vez, el 64% de los encuestados lleva entre uno y cinco años en el mismo cargo, lo que refleja una relativa estabilidad laboral pero también posibles limitaciones en términos de movilidad interna y progresión profesional.

En cuanto al nivel de satisfacción laboral, el 57% de los participantes expresó un nivel 'regular', lo que evidencia la necesidad de fortalecer estrategias institucionales enfocadas en bienestar laboral, reconocimiento y desarrollo profesional. Además, aunque el 64% considera que existe igualdad en los beneficios, un 36% manifiesta una percepción contraria, lo cual resalta una brecha importante en equidad percibida.

Frente a las oportunidades de ascenso, sólo el 57% de los encuestados considera que hay posibilidades reales de crecimiento dentro de la organización, lo que refuerza la necesidad de diseñar rutas claras de movilidad interna. Por último, el 67% percibe que hay comunicación entre la gerencia y los colaboradores, aunque persiste un tercio de la población que no comparte esta visión, reflejando oportunidades de mejora en los canales y prácticas de comunicación organizacional.

- **Identificación de las brechas de análisis diagnóstico**

De este análisis surgen fortalezas como el buen clima laboral y la disposición al aprendizaje, y debilidades como la falta de rutas de ascenso, la limitada comunicación y la percepción desigual de beneficios. Estos hallazgos fundamentan el diseño de un modelo de intervención robusto, centrado en el desarrollo de competencias, el reconocimiento institucional y la mejora en la comunicación y el seguimiento.

Brechas identificadas

- ***Brecha de desarrollo profesional:*** ausencia de rutas estructuradas para el ascenso y la proyección interna.
- ***Brecha de comunicación:*** canales no sistemáticos y escasa retroalimentación directa.
- ***Brecha de reconocimiento institucional:*** ausencia de sistemas formales de visibilización de logros.
- ***Brecha de formación continua:*** falta de estructura en los programas de capacitación y desarrollo.

Las brechas identificadas se derivan de diferentes fuentes de análisis. Las relacionadas con formación y movilidad interna se evidenciaron principalmente a partir de los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo. Por su parte, los aspectos asociados con reconocimiento y comunicación institucional fueron complementados

mediante el análisis documental, referentes institucionales y percepciones obtenidas durante el proceso de revisión organizacional.

Con base en estos hallazgos, el modelo propuesto responde a la necesidad de cerrar las brechas identificadas y fortalecer el rol estratégico del talento humano administrativo

dentro de la Universidad Ean. Se estructuró en tres ejes estratégicos: *formación y desarrollo de competencias, reconocimiento y movilidad interna, y comunicación con seguimiento*. Cada eje busca responder a las necesidades identificadas, con acciones sostenibles, medibles y alineadas con la misión institucional.

Propuesta de Solución

Brechas identificadas y acciones para su cierre

A partir del diagnóstico realizado en la Universidad Ean, se identificaron diversas brechas que limitan el desarrollo del talento humano administrativo y dificultan la consolidación de un plan carrera estructurado. Estas brechas se relacionan principalmente con la formación continua, la movilidad interna, el reconocimiento del desempeño y los mecanismos de comunicación institucional.

En primer lugar, se identifica una brecha de formación, evidenciada en la falta de una estructura organizada que articule las capacitaciones con el desarrollo profesional de los colaboradores. Aunque la universidad ofrece oportunidades de formación externa, estas no se encuentran vinculadas directamente con rutas de crecimiento dentro de la institución.

En segundo lugar, existe una brecha de movilidad interna, ya que actualmente no se cuenta con criterios claros ni rutas definidas que orienten las posibilidades de ascenso o cambio de rol dentro de la organización.

También se evidencia una brecha de reconocimiento, relacionada con la limitada visibilidad del desempeño y los logros de los colaboradores, lo que puede afectar la motivación y el sentido de pertenencia institucional.

Finalmente, se identifica una brecha de comunicación, debido a la ausencia de canales formales y sistemáticos que permitan realizar seguimiento al desarrollo profesional y generar espacios de retroalimentación entre líderes y colaboradores.

Para dar respuesta a estas necesidades, se proponen acciones orientadas a:

- Fortalecer los procesos de formación y desarrollo de competencias.
- Establecer rutas claras de movilidad interna.

- Implementar mecanismos de reconocimiento institucional.
- Mejorar los canales de comunicación y seguimiento del desarrollo profesional.

Estas acciones se integran en el modelo de intervención propuesto, el cual busca abordar de manera estructurada las brechas identificadas y fortalecer la gestión del talento humano administrativo.

Modelo propuesto

El modelo propuesto busca potenciar las fortalezas detectadas en el diagnóstico y, al mismo tiempo, reducir las brechas identificadas en la gestión del talento humano. Su objetivo principal es promover el desarrollo profesional de los colaboradores, mejorar la motivación laboral y fortalecer el compromiso con la institución.

El modelo se concibe como una estrategia integrada y sostenible, orientada a articular procesos de formación, movilidad interna, reconocimiento y seguimiento continuo del desarrollo profesional del personal administrativo.

Se estructura en tres ejes estratégicos que actúan de manera articulada:

1. Formación y desarrollo de competencias.
2. Reconocimiento y movilidad interna.
3. Comunicación y seguimiento del desarrollo profesional.

Estos ejes permiten integrar los procesos de formación, evaluación, reconocimiento y comunicación dentro de una misma estrategia institucional orientada al fortalecimiento continuo del talento humano en la Universidad Ean.

Figura 8

Modelo



Nota. Elaboración propia.

Componentes del modelo

- ***Formación y desarrollo de competencias***

Este eje se enfoca en la actualización permanente del personal administrativo, garantizando la alineación entre las competencias técnicas y blandas requeridas por cada rol y la misión institucional. Se propone crear perfiles de cargo detallados por competencias, lo cual permitirá una mayor objetividad en los procesos de selección, formación y evaluación del desempeño.

Además, se diseñarán rutas de aprendizaje personalizadas, articuladas con plataformas de formación virtual, lo que permitirá el acceso a contenidos especializados sin interferir con la jornada laboral. Se establecerán alianzas con instituciones educativas

reconocidas para validar las certificaciones obtenidas por los colaboradores. Estas acciones facilitarán el desarrollo profesional y contribuirán a la movilidad interna efectiva.

Acciones propuestas:

a. Actualización de perfiles de cargo por competencias

- Acción: Revisión y rediseño de los perfiles actuales, incorporando

habilidades técnicas, blandas y comportamentales.

- Cómo se realizará:
 - Entrevistas estructuradas con líderes de proceso.
 - Análisis documental de funciones.
 - Validación cruzada con expertos en talento humano.
- Responsables: Dirección de Talento Humano y líderes de área.

Para poder caracterizar y definir los perfiles de los distintos puestos de trabajo de la organización, el grupo interno de Recursos Humanos deberá trabajar alrededor de 20 horas junto con un consultor externo. Para llevar a cabo este proceso se utiliza un software específico para la gestión de competencias, con un periodo total de dos meses en el cual se realizará cada quince días una revisión por la parte del comité de Recursos Humanos, que gestionará adecuadamente las incidencias y el ajuste del proceso. Se estima para ahorrar este proceso un costo de \$8.000.000 COP, que incluiría los honorarios de la consultoría y las licencias temporales del software.

b. Diseño de rutas de aprendizaje personalizadas

- Acción: Crear trayectorias formativas diferenciadas por rol.
- Cómo se realizará:
 - Diagnóstico individual de brechas de competencias.

- Asignación de módulos y contenidos según necesidades y metas del cargo.
- Carga de planes en una plataforma LMS (Learning Management System) institucional.

- Herramientas: Moodle o Canvas, formularios de autoevaluación.
- Seguimiento: Reportes semestrales de avance por parte de Talento Humano.

Las rutas de formación virtual están dirigidas para 50 colaboradores, los cuales hacen parte de la investigación. Los 50 colaboradores son priorizados según la necesidad identificada en el diagnóstico realizado previamente. Este proceso contara con el acompañamiento de tutores internos y el suministro de licencias que sean necesarias para el acceso de plataforma e-learning. La implementación se desarrollará en un periodo de tres meses, lo que va a incluir informes mensuales de seguimiento en participación, avance y cumplimiento. Este informe se presentará al comité gestor del proyecto encargado del monitoreo y toma de decisiones.

El presupuesto de referencia es de \$12.000.000 COP y considera tanto las licencias como los honorarios de los tutores.

c. Establecimiento de alianzas para formación certificada

- Acción: Firmar convenios con instituciones nacionales e internacionales.
- Cómo se realizará:
 - Identificación de proveedores acreditados (SENA, universidades, Coursera, edX).
 - Asegurar que los cursos estén alineados con las rutas de aprendizaje.
 - Negociación para becas institucionales o formación sincrónica/asíncrona.
- Resultado esperado: Certificación de competencias clave por al menos el 70 % del personal en un año.

d. Monitoreo y evaluación del plan individual de desarrollo

- Acción: Implementar un sistema de seguimiento personalizado.
- Cómo se realizará:

- Cada colaborador tendrá una hoja de ruta accesible digitalmente.
- Se asignará un mentor o supervisor de seguimiento.
- Evaluación anual del cumplimiento y actualización de metas.

Para propiciar la transferencia de conocimiento y la cooperación entre áreas se seleccionarán 10 mentores voluntarios (de diferentes áreas de la universidad). El área de Recursos humanos coordina durante seis meses sesiones formales de acompañamiento entre mentores y colaboradores. Adicionalmente cada mentor elabora un informe bimensual de las problemáticas que se identifican, avances alcanzados y oportunidades de mejora evidenciadas durante el proceso de consultoría. Se prevé un presupuesto de \$4.000.000 COP, puesto que se incluyen sesiones formativas para los mentores, seguido de los materiales para el seguimiento, entre otras cuestiones.

- ***Reconocimiento y movilidad interna***

Este eje busca posicionar el reconocimiento como una herramienta estratégica para la motivación y la retención del talento humano. Se implementará un sistema estructurado de evaluación del desempeño con indicadores objetivos y alineados a los resultados institucionales.

Se promoverá un esquema de incentivos no monetarios (reconocimiento simbólico, menciones institucionales, acceso preferencial a programas de formación), así como la construcción de rutas de ascenso con criterios claros y públicos. Estas estrategias aumentarán la percepción de justicia organizacional y generarán oportunidades de crecimiento para los colaboradores.

Acciones propuestas:

a. *Diseño de un sistema de incentivos y reconocimiento*

- Acción: Establecer un programa institucional de reconocimientos no monetarios.
- Cómo se realizará:
 - Consulta participativa con los colaboradores para definir criterios de reconocimiento justo.
 - Implementación de menciones públicas en actos institucionales, certificados de mérito, días libres por alto desempeño.
- Herramienta: Reglamento de incentivos, visible y accesible desde la intranet institucional.

b. Implementación de un sistema de evaluación del desempeño

- Acción: Evaluar con regularidad el desempeño individual.
- Cómo se realizará:
 - Aplicación semestral de evaluaciones 180° o 360°, con retroalimentación de pares y jefes.
 - Uso de criterios objetivos: cumplimiento de metas, indicadores, competencias desarrolladas.
 - Vinculación del resultado a oportunidades de ascenso o desarrollo.

Se implementará un software de gestión del desempeño que nos permitirá evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, realizar los seguimientos a indicadores de desempeño y consolidar la información para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento humano. Los profesionales de recursos humanos recibirán formación a partir de la puesta en marcha de la herramienta de similitud, la cual corresponde a un mecanismo digital de análisis comparativos que nos permitirá identificar entre varios perfiles coincidencia de competencias requeridas y desarrolladas por los colaboradores. Esta propuesta tendrá una duración de cuatro meses y contará con un tablero trimestre que medirá el rendimiento total que se agregará a los equipos y las áreas. La estimación del presupuesto se calcula en \$10.000.000 COP, incluyendo

licencias del software y formaciones.

c. Estructuración de rutas de movilidad interna

- Acción: Crear rutas transparentes de carrera para los colaboradores.
- Cómo se realizará:
 - Establecimiento de requisitos por nivel de ascenso.
 - Publicación interna de vacantes con priorización a personal actual.
 - Asignación de puntos por formación, desempeño y experiencia en el cargo.

d. Creación de un comité de evaluación para promoción

- Acción: Garantizar equidad y transparencia en los ascensos.
- Cómo se realizará:
 - Conformación de un comité mixto (recursos humanos + directivos).
 - Aplicación de rúbricas objetivas para valorar candidatos.
 - Emisión de actas y recomendaciones públicas.

Se creará un portal web para que los colaboradores puedan acceder a información relacionada con convocatorias internas, oportunidades de participación en proyectos estratégicos de la Universidad Ean y posibles opciones de movilidad o asignación de roles acordes con sus competencias y perfiles profesionales. Cada mes, se reunirá un comité de selección para la construcción del portal, el cual tendrá un ciclo de desarrollo de 5 meses y se estimará el gasto para servicios orientados al desarrollo y mantenimiento en su fase inicial de \$6.000.000 COP.

Estas herramientas digitales buscan facilitar el acceso a oportunidades de participación institucional, fortalecer los procesos de comunicación interna y apoyar el seguimiento al desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la Universidad Ean.

- **Comunicación y seguimiento**

El tercer eje fortalece la comunicación organizacional y garantiza el seguimiento continuo del desarrollo profesional de cada colaborador. Se diseñarán boletines internos

para divulgar información clave sobre formación, convocatorias internas y logros institucionales. También se establecerán reuniones de retroalimentación periódica, lideradas por el área de talento humano, que permitirán ajustar los planes individuales de desarrollo.

Finalmente, se desarrollará un sistema digital de trazabilidad de carrera administrativa, donde cada colaborador podrá consultar su historial formativo, evaluaciones de desempeño y oportunidades futuras, lo cual fomentará la transparencia y el sentido de pertenencia institucional.

Acciones propuestas:

a. *Diseño de un cronograma institucional de comunicación*

- Acción: Establecer canales y espacios de comunicación permanentes.
- Cómo se realizará:
 - Boletines mensuales con información sobre formación, vacantes y reconocimientos.
 - Espacios virtuales (intranet, correo).
 - Publicación periódica de informes de avance institucional.

El boletín digital será elaborado semestralmente mediante el programa InDesign y gestionado por el área de comunicaciones internas, con el propósito de obtener avances, logros y actividades relacionadas con el modelo de gestión del talento humano. Se recogerán comentarios por medio de una encuesta que se realice pasada la publicación. El ciclo de producción es de seis (6) meses y el gasto aproximado es: \$ 1.500.000 COP para las licencias de adquisición del software y recursos de redacción.

El boletín digital será elaborado semestralmente mediante el programa InDesign y gestionado por el área de comunicaciones internas, con el propósito de obtener avances, logros y actividades relacionadas con el modelo de gestión del talento humano.

b. Implementación de un sistema digital de retroalimentación

- Acción: Habilitar una plataforma para comentarios, quejas y sugerencias.
Cómo se realizará:
 - Activación de un formulario digital vinculado al correo institucional.
 - Creación de reportes trimestrales con las acciones tomadas.
 - Seguimiento por parte del área de talento humano y comité de bienestar.

Se implementará un sistema web con base de datos que registre y muestree avances de cada colaborador que va siguiendo su plan de carrera. Se requiere un trabajo para el proyecto de ocho meses de trabajo de desarrolladores y servidores de hosting. Su uso se ira monitoreando cada dos meses (número de logins y consultas), para garantizar su aceptación. El costo estimado es de \$15.000.000 COP, con el cual se contempla el desarrollo, los servidores y pruebas.

Se relacionan indicadores de desempeño que permitirán evaluar la efectividad y mejora continua del modelo.

Tabla 4

Estrategias

Estrategia	Indicador
Formación	Cumplimiento de rutas
Mentoria	Participación
Desempeño	Cumplimiento de los objetivos propuestos
Bienestar	Satisfacción laboral
Digitalización	Uso de plataformas

c. Programación de reuniones semestrales de desarrollo

- Acción: Reunión individual colaborador-jefe inmediato para evaluar avances.
- Cómo se realizará:
 - Aplicación de una plantilla institucional de “Plan de Desarrollo Personal”.

- Definición de compromisos conjuntos y seguimiento documentado.
- Evaluación cruzada (colaborador y líder) al finalizar el semestre.

d. Sistema de trazabilidad del desarrollo profesional

- Acción: Integrar en una plataforma institucional toda la información del colaborador.

- Cómo se realizará:
 - Registro de cada actividad formativa, logro y evaluación.
 - Visualización por el propio colaborador y por Talento Humano.
 - Informe anual para apoyar decisiones de promoción, capacitación y reconocimientos.

Con el propósito de realizar seguimiento al modelo propuesto, se plantean indicadores asociados a cada eje estratégico, permitiendo evaluar el cumplimiento de las acciones implementadas y facilitar procesos de mejora continua. Entre ellos se contemplan indicadores relacionados con participación en procesos de formación, oportunidades de movilidad interna, percepción de reconocimiento institucional y espacios de retroalimentación y seguimiento del desarrollo profesional.

Cierre de Brechas a través del Modelo

El modelo de intervención propuesto busca fortalecer de manera integral el talento humano administrativo de la Universidad Ean, respondiendo a las necesidades reales identificadas en el diagnóstico. A través de la formación estructurada, el reconocimiento visible y la comunicación efectiva, se busca consolidar un entorno laboral más equitativo, motivador y alineado con los objetivos estratégicos de la Universidad Ean.

El diagnóstico realizado permite establecer con claridad las principales brechas que obstaculizan el desarrollo pleno del talento humano administrativo en la Universidad Ean. Estas brechas no sólo afectan el bienestar de los colaboradores, sino también limitan el alcance institucional en términos de eficiencia, compromiso y proyección estratégica.

- **Brecha de formación:** falta de una estructura consolidada de capacitación y actualización profesional continua.
- **Brecha de movilidad interna:** escasa claridad en rutas de ascenso y falta de criterios para la promoción.
- **Brecha de reconocimiento:** invisibilidad del esfuerzo individual y ausencia de incentivos motivadores.
- **Brecha de comunicación:** deficiencias en los canales formales de diálogo entre directivos y personal administrativo.

Estas brechas deben abordarse de forma integral y estratégica, lo cual se logra a través del modelo de intervención propuesto.

El modelo responde directamente a las brechas identificadas, mediante la articulación de sus tres ejes clave:

- El eje de *Formación y desarrollo de competencias* permite cerrar la brecha de formación, al brindar rutas de aprendizaje adaptadas, certificación de competencias y accesibilidad al conocimiento.
- El eje de *Reconocimiento y movilidad interna* cierra las brechas de movilidad y reconocimiento, al establecer procesos claros para el ascenso y visibilizar logros de manera institucional y justa.
- El eje de *Comunicación y seguimiento* aborda la brecha de comunicación, institucionalizando canales bidireccionales, retroalimentación periódica y trazabilidad del desarrollo profesional.

En conjunto, estas dimensiones fortalecen el compromiso organizacional, promueven la equidad y fomentan un clima de mejora continua en la gestión del talento humano.

Presupuesto estimado de implementación

Para la implementación del modelo se estiman los siguientes recursos:

- Actualización de perfiles por competencias \$8.000.000
- Rutas de aprendizaje y formación virtual \$12.000.000
- Programa de mentoría \$4.000.000
- Software de evaluación del desempeño \$10.000.000
- Portal de movilidad interna \$6.000.000
- Boletines y comunicación interna \$1.500.000
- Plataforma de trazabilidad del plan de carrera \$15.000.000

Cronograma de implementación

Figura 9

Cronograma

			MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
ACTIVIDADES			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Actualización perfiles de cargo	Revisión de perfiles actuales																				
		Rediseño de los perfiles actuales																				
	Diseño de rutas de aprendizaje	Diagnóstico individual de brechas																				
		Asignación módulos y contenidos																				
		Carga de planes en plataforma																				
	Establecimiento de alianzas	Identificación de proveedores																				
		Alineación de cursos con rutas de aprendizaje																				
		Negociación Becas Institucionales																				
	Monitoreo y evaluación plan ind.	Asignación mentor/supervisor																				
		Seguimiento hoja de ruta / Evaluación de cumplimiento y																				

			MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
ACTIVIDADES			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
RECONOCIMIENTO Y MOVILIDAD INTERNA	Diseño de sistema de incentivos y reconocimiento	Consulta con los colaboradores / Implementación menciones públicas																				
	Implementación de un sistema de evaluación de desempeño	Vinculación del resultado a oportunidades de ascenso/desarrollo																				
	Estructuración de rutas de movilidad interna	Establecimiento de requisitos por nivel de ascenso / Publicación interna de vacantes																				
	Creación comité de evaluación para promoción	Conformación comité mixto / Aplicación rúbricas de valoración / Emisión de actas.																				

		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
ACTIVIDADES		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO	Diseño cronograma institucional de comunicación																				
	Boletín con info sobre formación, vacante y reconocimiento																				
	Implementación sistema digital de retroalimentación																				
	Activación formulario digital vinculado a correo institucional																				
COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO	Programación de reuniones semestrales de desarrollo																				
	Aplicación de plantilla "Plan de desarrollo personal" / Definición de compromisos conjuntos																				
COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO	Sistema de trazabilidad del desarrollo profesional																				
	Registro de actividades formativas, logros y evaluaciones																				

Nota. Elaboración propia.

La Figura 9 representa la fase inicial de estructuración e implementación del modelo propuesto para los primeros cinco meses. Posteriormente, las acciones de seguimiento, evaluación y fortalecimiento continuo se desarrollarán durante el resto del periodo planteado de implementación.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El desarrollo de este proyecto propone un modelo de gestión del talento humano con enfoque estratégico, diseñado específicamente para el personal administrativo de la Universidad Ean. Esta propuesta constituye una contribución original en varios niveles. En primer lugar, aporta al área del conocimiento en gestión del talento humano al integrar herramientas de diagnóstico organizacional, evaluación por competencias, y sistemas de movilidad interna, articulados con principios de equidad, comunicación efectiva y sostenibilidad institucional. En el ámbito organizacional, este modelo plantea una hoja de ruta práctica para fortalecer el desarrollo profesional en el sector educativo, generando un valor diferencial frente a las prácticas tradicionales de formación fragmentada o no sistemática.

Desde la perspectiva de la industria de la educación superior, el proyecto puede ser replicable en otras instituciones universitarias que enfrenten retos similares, consolidándose como una buena práctica en la retención del talento, la motivación y el reconocimiento institucional. A nivel social, la propuesta incide directamente en la mejora de las condiciones laborales, favoreciendo el bienestar, la justicia interna y la proyección profesional de quienes sostienen los procesos administrativos.

Finalmente, al establecer un modelo que promueve el desarrollo continuo, la movilidad y el reconocimiento dentro de una estructura organizacional sostenible, el proyecto se alinea con los principios de la sostenibilidad social, al fomentar entornos laborales más justos, motivadores y humanos, con impacto institucional y colectivo de largo plazo.

Adicionalmente, el diagnóstico permitió identificar que la principal brecha institucional se relaciona con la necesidad de fortalecer las oportunidades de desarrollo profesional y movilidad interna del personal administrativo, evidenciando la importancia de contar con procesos más estructurados de formación, reconocimiento y seguimiento.

Frente a los objetivos planteados, se concluye que el análisis de necesidades y expectativas permitió reconocer oportunidades de mejora relacionadas con crecimiento profesional y proyección institucional. Asimismo, la revisión de referentes institucionales evidenció la pertinencia de implementar estrategias integradas de desarrollo del talento humano dentro de instituciones de educación superior. Finalmente, el modelo propuesto permitió articular acciones orientadas a formación, movilidad interna, reconocimiento y seguimiento continuo como base para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la Universidad Ean.

Aprendizajes del proceso de consultoría

Durante el desarrollo de la consultoría se evidenció la importancia de complementar los resultados cuantitativos con información institucional y percepciones de los líderes organizacionales. Asimismo, se identificó que algunos elementos relacionados con seguimiento y evaluación del modelo podrían fortalecerse en futuras fases de implementación o estudios posteriores.

Recomendaciones

Para que esta solución se convierta en una práctica institucional, se proponen las siguientes recomendaciones

Fortalecer plan de formación con competencias clave

La formación debe responder directamente a las brechas identificadas en el diagnóstico organizacional. Se recomienda construir un mapa de competencias institucionales que sirva como guía para los programas de capacitación, certificaciones y procesos de desarrollo, de forma que permitan priorizar competencias técnicas y blandas relevantes para cada rol administrativo y garantizar que la formación apoye efectivamente las rutas de carrera definidas.

Institucionalizar el modelo dentro de la política de Talento Humano

Para asegurar la continuidad del plan de carrera, se recomienda formalizar el modelo como parte de la política institucional de gestión del talento humano, incorporándolo en los

lineamientos oficiales y en los documentos estratégicos del área. De esta manera, el sistema no dependerá de decisiones individuales ni se verá afectado por cambios administrativos, sino que se consolidará como una práctica estructural y permanente dentro de la Universidad.

Integrar el plan carrera con la evaluación de desempeño

El plan carrera debe estar estrechamente articulado con el sistema de evaluación del desempeño, de modo que ambos procesos se complementen. En este sentido, el avance en la formación y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo deberían reflejarse en las evaluaciones anuales, en las oportunidades de promoción interna y en la posibilidad de participar en proyectos estratégicos de la Universidad.

Actualización de perfiles de cargo

Realizar una actualización de los perfiles administrativos que incluya competencias técnicas, comportamentales y transversales claramente definidas. Esto permitirá mayor objetividad en las evaluaciones, claridad en los requisitos para la movilidad interna y mayor transparencia en los procesos de promoción.

Referencias

Álvarez, M., Bracho, O., & Acurero, M. (2024). Gestión del talento humano como factor clave para el emprendimiento sostenible. Revista Temario Científico.

<https://www.researchgate.net/publication/386742348>

Calderón, G. (2008). Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8439>

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. Harvard Business Review. <https://www.researchgate.net/publication/5440660>

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.^a ed., Vol. 626). McGraw-Hill. <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Cladera. (s. f.). Análisis FODA. <https://cladera.org/foda/foda.php>

Cuesta Santos, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/pQSJky3LcWjDBtZdd9Wrp6p/?format=pdf&lang=es>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Empleo y desempleo. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Hernández Sampieri, R. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Edición actual). McGraw-Hill.

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3650023/>

Del Estado de Hidalgo, Universidad Autónoma. (s. f.). Modelos de gestión de recursos humanos. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Ean. (2024). Historia de la Universidad Ean. Universidad Ean. <https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/historia-de-la-universidad-ean>

Ean. (2024). Innovación educativa. Universidad Ean. <https://universidadean.edu.co/la-universidad/innovacion-educativa>

Ean. (2024). La Universidad. Universidad Ean. <https://universidadean.edu.co/la-universidad>

Ean. (2024). Sostenibilidad. Universidad Ean. <https://universidadean.edu.co/Ean-sostenibilidad>

Echeverría Cuadrado, L. P., Buchheim de la Espriella, G., & Cotes Muñoz, H. S. (2021). Proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la Cooperativa de Café Especiales COOCAFE [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/307d44d0-2cac-49d6-9fa3-040275bebc4d/content>

Fondo Adaptación. (2025). Propuesta Plan Estratégico de Talento Humano (PETH). https://www.fondoadaptacion.gov.co/images/2025/Plan_de_Accion/planeacion-participativa/anexo2_peth_2025.pdf

Franco-López, J. A., & Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7).

<https://ssrn.com/abstract=3519472>

Geraldineyudy, Paola, & Angie. (2017, 31 de mayo). Los métodos mixtos.

<https://investigacionibero.blogspot.com/2017/05/los-metodos-mixtos.html>

Gutiérrez Arboleya, L. (2011, abril). Modelos de gestión de recursos humanos.

<https://psicorg2011.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/04/modelos-de-gestic3b3n-de-recursos-humanos-a1.pdf>

Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175.

<https://revpoliticas.uanl.mx/index.php/RPGyC/article/view/250/361>

Leskin, B. D. (1985). Managing human assets, by Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, and Richard E. Walton. *Human Resource Management*, 24(3), 362–365. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240310>

Manrique, A. R. (2017). Propuesta para la implementación del modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia.

<https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/ae3a464c-d29f-40ae-acbc-e45ce6996212/content>

OCDE. (2023). Perspectivas económicas de América Latina 2023: Invertir para una transición verde y justa. <https://doi.org/10.1787/5cf30f87-es>

Párraga Cedeño, M. E. (2016). Gestión del talento humano en la universidad ecuatoriana actual. Didáctica y Educación.

<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/574/573>

Pereyra Leyria, M. F. (2018). Propuesta de un plan de carrera en el área de finanzas de una empresa [Trabajo de grado, Instituto Universitario Aeronáutico – Universidad de la Defensa Nacional]. Repositorio Digital Universitario.

<https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/2222>

Santos, T. (2025, 17 enero). Implementa tu modelo de gestión del talento humano con éxito. Sesame HR. <https://www.sesamehr.es/blog/tendencias-rrhh/modelo-gestion-talento-humano/>

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

<https://es.scribd.com/document/427071777/Ulrich-Dave-Recursos-Humanos-Champions-Completo-ed-1-pdf>

Universidad de Cundinamarca. (2024). Plan estratégico de talento humano 2024. <https://www.ucundinamarca.edu.co/documents/talento-humano/2024/PLAN-ESTRATEGICO-TALENTO-HUMANO-2024.pdf>

Urango Morales, S. M. (2020). Análisis de la gestión del talento humano como influencia en la competitividad de las empresas en Colombia [Trabajo de grado, Universidad de Córdoba]. Repositorio Institucional.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/d4ecdc3a-b504-40c1-9e10-6651bcb8f834/content>

Valbuena, A. M. (2012). Gestión del talento humano por competencias en la Universidad Nacional de Colombia: Un modelo para el desarrollo del personal administrativo [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UNAL.

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/11740/7709023.2012.pdf>

Vizuite Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. F. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Revista Religación*, 8(36).

<https://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/1051/1244>

¿Qué es el enfoque

mixto? (s. f.). <https://uv.unitec.edu/TallerdemetodologiadelainvestigacionINV201/lectura/S102/2/>