

**DISEÑO DEL PLAN CARRERA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
UNIVERSIDAD EAN: UNA ESTRATEGIA PARA PROMOVER LA FIDELIZACIÓN Y  
CRECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO**

Johanna Ramírez Gómez

Diana Cecilia Meneses Castro

Lucia Constanza Ruiz Mantilla

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Maestría en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

2026

NOTA DE ACEPTACIÓN:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

## **AGRADECIMIENTOS**

Damos gracias a Dios por permitirnos cursar y finalizar la Maestría en Administración. A la universidad EAN por brindarnos un programa de estudios integral a lo largo de estos 18 meses. A los docentes y en especial a nuestro director de trabajo de grado Edwin Augusto Lozada Franco por ser apoyo y guía en este proceso. Un profundo agradecimiento a nuestras familias por su paciencia y comprensión, lo cual fue indispensable para culminar nuestro plan de estudios que cada día nos presentó diferentes retos que logramos alcanzar durante cada módulo. A nosotras mismas por la cohesión de equipo para hacer posible este gran logro.

## RESUMEN

Este estudio tiene como propósito el diseño de un Plan Carrera para el personal administrativo de la Universidad EAN, como parte de una estrategia de fidelización y crecimiento del talento humano. Este planteamiento surge del reto presentado por la Universidad el cual tiene como objetivo contar con un plan carrera que le permita fidelizar y ofrecer mayor crecimiento a su talento humano, asegurando así la continuidad del conocimiento organizacional y su sostenibilidad a largo plazo.

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo y propositivo, a partir de información interna de la institución y referencias documentales, entrevistas y encuestas al personal administrativo de la Universidad EAN.

Como resultado se diseñó un modelo compuesto por cuatro dimensiones que incluyen, la evaluación de desempeño como punto de partida, el plan de desarrollo, la gestión de altos potenciales y por último el plan carrera, con lo cual se espera fortalecer el compromiso de los colaboradores y la satisfacción laboral. Esta propuesta busca convertirse en una herramienta estratégica para la gestión del talento humano en la Universidad EAN, alineada con la misión institucional y los desafíos de un entorno educativo competitivo.

*Palabras clave:* Desarrollo profesional, fidelización del talento humano, gestión del desempeño, plan carrera, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

This study aims to design a Career Plan for the administrative staff of Universidad EAN, as part of a strategy for retention and growth of human talent. This proposal arises from the challenge presented by the University, which seeks to establish a career plan that allows it to retain and offer greater growth opportunities to its human talent, thereby ensuring the continuity of organizational knowledge and its long-term sustainability.

The research was conducted using a descriptive and propositional approach, based on the institution's internal information as well as documentary references, interviews, and surveys with administrative staff of EAN University.

As a result, a model was designed consisting of four dimensions: performance evaluation as the starting point, the development plan, high-potential management, and finally the career plan. This framework is expected to strengthen employee commitment and job satisfaction. The proposal seeks to become a strategic tool for human talent management at EAN University, aligned with the institutional mission and the challenges of a competitive educational environment.

*Keywords:* Career plan, job satisfaction, performance management, professional development, talent retention.

**CONTENIDO**

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	10
1. OBJETIVOS .....	12
1.1 Objetivo General.....	12
1.2 Objetivos Específicos .....	12
2. JUSTIFICACIÓN .....	13
3. MARCO INSTITUCIONAL .....	15
4. MARCO CONTEXTUAL .....	22
5. MARCO CONCEPTUAL .....	26
6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA .....	36
6.1 Tipo de Investigación.....	36
6.2 Análisis Externo.....	37
6.3 Análisis Interno.....	37
6.4 Población y Muestra del Objeto Diagnostico .....	38
6.5 Ficha Técnica del Diagnóstico.....	38
6.6 Descripción de las Variables de Estudio.....	38
6.7 Instrumentos de Diagnostico.....	39
6.8 Validación de Instrumentos .....	41
7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL .....	43
7.1 Análisis Externo.....	43
7.2 Análisis Interno.....	44
7.3 Brechas del Proceso de Diagnostico .....	56
8. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO SOLUCIÓN .....	58
8.1. Acciones para el cierre de brechas .....	58
8.2. Dimensiones del Plan Carrera.....	59
8.2.1. Descripción de los elementos de la solución.....	61
8.2.2. Recursos y Estimación Presupuestal de la Solución .....	70
8.2.3. Cronograma de Puesta de Marcha de la Solución (Gantt) .....	72
8.3. Evaluación de impacto y consideraciones para la implementación del Plan Carrera .....	72
8.3.1. Indicadores de Seguimiento del Plan Carrera .....	72
8.3.2. Riesgos Asociados a la Implementación.....	74
8.3.3. Gestión del Cambio Organizacional .....	74

9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
9.1.	Conclusiones.....	75
9.2.	Recomendaciones.....	76
	Referencias .....	79

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1 Evolución Histórica de la EAN</i> .....	15
<i>Figura 2 Estructura organizacional de la EAN 2024</i> .....	18
<i>Figura 3 Estructura organizacional 2024 detallada</i> .....	19
<i>Figura 4 Elementos del plan carrera</i> .....	34
<i>Figura 5 Genero de los encuestados</i> .....	47
<i>Figura 6 Nivel de Formación de los encuestados</i> .....	47
<i>Figura 7 Antigüedad de los encuestados</i> .....	48
<i>Figura 8 Tipo de Vinculación de los encuestados</i> .....	48
<i>Figura 9 Rol de los encuestados</i> .....	50
<i>Figura 10 Rangos de edad</i> .....	50
<i>Figura 11 Aplicación de habilidades y conocimientos</i> .....	51
<i>Figura 12 Oportunidades de movilidad más allá de ascensos jerárquicos</i> .....	51
<i>Figura 13 Implementación Plan Carrera</i> .....	52
<i>Figura 14 Interés programas de formación, mentorías y autogestión</i> .....	52
<i>Figura 15 Interés nuevos retos</i> .....	53
<i>Figura 16 Habilidades tecnologías emergentes</i> .....	53
<i>Figura 17 Habilidades blandas</i> .....	54
<i>Figura 18 Fidelización y retención del plan carrera</i> .....	54
<i>Figura 19 Salario emocional</i> .....	55
<i>Figura 20 Dashboard Power Bi</i> .....	56
<i>Figura 21. Modelo Dimensiones Plan Carrera propuesto</i> .....	59
<i>Figura 22 Atributos del ADN Líder Eanista</i> .....	62
<i>Figura 23 Esquema ruta de carrera</i> .....	66
<i>Figura 24 Ficha del Talento</i> .....	69

**LISTA DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
<i>Tabla 1 Planes Organizacionales y su Aplicación al Plan Carrera .....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 2 Ficha técnica del Diagnostico.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 3 Modelo de Entrevista .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 4 Modelo de Encuesta .....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 5 Matriz DOFA .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 6 Análisis Entrevista .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 7 Brechas identificadas.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 8. Estructura comité técnico de carrera y Comité de calibración .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 9 Propuesta Plan de Desarrollo basado en Atributos ADN del líder Eanista .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 10 Matriz de potencial Vs. Volatilidad.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 11 Requisitos para movilidad interna .....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 12 Recursos y estimación presupuestal de la solución .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 13 Diagrama de Gantt .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 14 Indicadores de Seguimiento del Plan Carrera.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 15 Riesgos Asociados a la Implementación del Plan Carrera .....</i>	<i>74</i>

## INTRODUCCIÓN

La Universidad EAN, reconocida por su compromiso con la innovación, la sostenibilidad y el desarrollo de capacidades en su comunidad educativa, ha fortalecido diversas áreas de gestión del talento humano. Sin embargo, la institución no cuenta con un Plan Carrera estructurado y enfocado en su personal administrativo, lo que se convierte en una limitación para el desarrollo profesional y la fidelización del talento humano.

Actualmente en sus procesos de gestión del talento humano realizan evaluaciones de desempeño que permiten medir resultados y competencias individuales, pero estos procesos no se encuentran articulados con estrategias de proyección laboral, formación continua, movilidad interna o sucesión organizacional. Esta falta de integración impide que los colaboradores logren visualizar claramente posibles trayectorias profesionales dentro de la organización, lo cual puede verse como desmotivación, estancamiento percibido y mayor rotación de talento (Chiavenato, 2021).

En el contexto actual de la educación superior, caracterizado por cambios acelerados, nuevas exigencias tecnológicas, y mayores demandas de eficiencia institucional, las universidades requieren modelos de gestión humana que promuevan el desarrollo interno del talento como una estrategia para asegurar sostenibilidad, competitividad y retención de personal clave (Bersin J. , 2023) y (Gartner, 2024). La carencia de un plan carrera no solo limita el crecimiento del personal, sino que también reduce la capacidad institucional para responder de forma ágil y estratégica a los retos del entorno.

Por otra parte, algunos estudios señalan que la implementación de modelos de carrera profesional contribuye significativamente a mejorar el clima organizacional, el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores, especialmente en el personal no docente, donde históricamente se han identificado menores oportunidades de desarrollo (Gairín, J., & Rodríguez-Gómez, D., 2021).

Según PeopleAdmin (2023), se ha demostrado que contar con programas de desarrollo profesional sólidos y oportunidades claras de crecimiento tiene un impacto positivo en la retención de empleados, lo cual conlleva a que el personal se sienta más valorado, a la creación de un ambiente laboral positivo y al fortalecimiento de planes de sucesión del talento, promoviendo con esto una estructura de liderazgo fortalecida para la institución.

El desarrollo de los equipos de personal administrativo universitario es crucial para el avance de la educación superior, modernización y optimización de los sistemas de gestión, así como para mejorar la capacidad de gobernanza de las instituciones (Shi Guangjie, 2024).

Cuando no se cuenta con un plan carrera formal, las instituciones se limitan a adaptar su estructura interna y movilizar el talento hacia nuevas necesidades estratégicas con rapidez (Adoli, H., Kungu, P., & Kiiru, D., 2024).

La teoría de capacidades dinámicas demuestra que la agilidad institucional depende de la habilidad para reconfigurar competencias mediante el desarrollo interno del personal (p. ej., sucesión, rotaciones, promoción interna) (Adoli, H., Kungu, P., & Kiiru, D., 2024).

En consecuencia, este estudio de consultoría profesional se desarrolla en el grupo de Investigación Dirección & Gestión de Proyectos, específicamente en la línea de investigación Modelos, metodologías y sistemas de gestión para la Gerencia de Proyectos, enmarcado en el diseño de un plan carrera para el personal administrativo de la Universidad EAN, como aporte a su visión estratégica del talento humano, productividad y sostenibilidad institucional, a través del planteamiento de un modelo que contempla diferentes dimensiones que apuntan a cubrir esta necesidad.

Por lo anterior se plantea como pregunta central ¿Cómo promover el desarrollo, crecimiento y fidelización del personal administrativo de la Universidad EAN?

Este documento está organizado por capítulos, en los cuales se desarrolla lo siguiente: En el segundo capítulo se presentan el objetivos general y los objetivos específicos; en el tercero, la justificación de la consultoría; en el cuarto, el Marco institucional; en el quinto y sexto el marco contextual y conceptual respectivamente; en el séptimo, el diseño metodológico de la consultoría; en el octavo, el diagnóstico organizacional; en el noveno, la presentación del producto solución; y, por último, en el capítulo final, las conclusiones y recomendaciones.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Carrera para el personal administrativo de la Universidad EAN que fortalezca su fidelización y crecimiento profesional, como parte de la estrategia institucional liderada por la Gerencia de Personas y Cultura.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las mejores prácticas en la gestión del talento humano de los planes de carrera en instituciones de educación superior.
- Realizar un diagnóstico del personal administrativo, para identificar sus necesidades de desarrollo y expectativas de crecimiento profesional dentro de la universidad.
- Establecer los lineamientos claves para el diseño de un Plan Carrera enfocado en el desarrollo de competencias y habilidades que permitan al personal administrativo, roles de mayor responsabilidad dentro de la universidad.
- Plantear una ruta de puesta en marcha del plan carrera para el personal administrativo de la universidad.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El proyecto se justifica desde diferentes perspectivas desde la perspectiva institucional la Universidad Ean, como institución comprometida con la innovación y la calidad educativa, requiere contar con el mejor talento humano en todas sus áreas, incluida la administrativa. Un modelo integrado permitirá alinear las competencias del personal con la misión, visión y objetivos estratégicos de la universidad (Bersin, 2023).

Desde la perspectiva de gestión del talento, según Chiavenato (2021), la gestión moderna del talento humano debe evolucionar hacia modelos integrados que permitan visualizar el ciclo completo del empleado en la organización.

Desde la perspectiva de la competitividad, de acuerdo con un estudio de (Deloitte, 2023), las organizaciones con modelos integrados de gestión del talento son 2.5 veces más efectivas en la retención de personal clave y 3 veces más eficientes en la cobertura de vacantes con talento interno.

Para la adaptación al cambio, la educación superior experimenta transformaciones significativas, en los que incluye nuevos modelos educativos. Como lo muestra (Gartner, 2024), las organizaciones con sistemas robustos de sucesión y desarrollo de carrera se adaptan 40% más rápido a cambios en el entorno, siendo un aspecto decisivo para la Universidad Ean en el actual contexto.

Desde la perspectiva de los beneficios de la consultoría, aporta un enfoque técnico y metodológico para el diseño de un plan carrera ajustado a las características y necesidades institucionales. Destacándose entre los principales beneficios:

- La implementación de herramientas diagnósticas y estratégicas que permiten alinear el talento con los objetivos institucionales.
- La generación de capacidades internas para la gestión sostenible del talento humano, integrando modelos de formación, evaluación y promoción.

De este modo, la consultoría no solo responde a una necesidad puntual, sino que constituye una herramienta de transformación organizacional con impacto a largo plazo en la cultura institucional y el bienestar del personal.

Dadas las varias dimensiones aplicadas, se tiene un proyecto viable que garantiza su desarrollo efectivo dentro de la Universidad EAN:

a) Acceso a la información

Se cuenta en la Universidad EAN con sistemas de información institucional y bases de datos del área de talento humano que detallan aspectos como formación, evaluaciones de desempeño, trayectoria laboral y competencias del personal administrativo.

b) Interés de la alta dirección

Se cuenta con un alto compromiso institucional y apoyo por parte de la alta dirección, acorde con la visión estratégica de fortalecer una universidad innovadora, sostenible y centrada en el talento humano. Este interés se refleja en las políticas institucionales recientes, en las líneas del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y en el impulso a procesos de transformación organizacional. Adicionalmente en dejar el reto a disposición de la consultoría, lo que demuestra su relevancia e interés.

c) Tamaño de la organización

Considerando la estructura administrativa de la Universidad EAN, se cuenta con un entorno favorable para diseñar un plan de carrera de manera controlada, progresiva y adaptable. El tamaño de la organización permite desarrollar análisis y cuando aplique pilotos por áreas funcionales, aplicar metodologías ágiles, y evaluar impactos de forma más directa.

d) Disponibilidad de recursos

Es viable a través de la reasignación y optimización de recursos existentes desarrollar el proyecto sin requerir grandes inversiones, considerando que la universidad cuenta con herramientas tecnológicas ya disponibles que pueden ser adaptadas o fortalecidas para el seguimiento y gestión del proceso.

Esta consultoría agrega un valor estratégico para la Universidad EAN, al entregar una propuesta estructurada para el diseño de un plan de carrera, el cual aportará para el fortalecimiento de sus procesos de desarrollo, fidelización y proyección del talento humano.

### 3. MARCO INSTITUCIONAL

La Universidad EAN, hasta 2006 como Escuela de Administración de Negocios (EAN), es una institución de educación superior privada con sede en Bogotá, reconocida por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), se destaca por promover el emprendimiento sostenible, considerando al liderazgo y a la innovación elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad.

Su creación se remonta a la década de los años 60, cuando un grupo de profesionales visionarios propuso una universidad enfocada en la formación de líderes con mentalidad emprendedora y capacidad de generar proyectos innovadores en beneficio del país (Universidad EAN, 2024). Desde entonces, la universidad ha mantenido un compromiso sostenido con la educación para el emprendimiento, convirtiéndose en una entidad pionera en la formación de gestores de proyectos innovadores y sostenibles. A continuación, parte de la evolución histórica de la EAN se muestra en la Figura 1:

#### Figura 1

*Evolución Histórica de la EAN*



*Nota.* Elaboración propia

El modelo institucional de la Universidad EAN se sustenta en el principio del emprendimiento sostenible, entendido como la articulación entre la innovación, el liderazgo y la sostenibilidad social y ambiental. Este enfoque busca generar un impacto positivo tanto en la productividad económica como en el bienestar colectivo (Times Higher Education., 2023).

La misión de la Universidad EAN plantea la formación integral de las personas, estimulando su capacidad emprendedora y su compromiso con el desarrollo social y económico de las comunidades. De igual forma, su visión proyecta que para el año 2027 la institución será reconocida como referente nacional e internacional en formación e investigación en emprendimiento sostenible, a través de una entrega innovadora del conocimiento (Universidad EAN, 2024). El propósito superior de la EAN se orienta hacia la generación de abundancia y bienestar colectivo, lo que implica la promoción de prácticas empresariales sostenibles, éticas e inclusivas.

Dicho propósito se sustenta en tres pilares estratégicos: la investigación científica, el liderazgo transformador y la innovación orientada al impacto social, los cuales guían la toma de decisiones institucionales y la formulación de políticas académicas (Universidad EAN, 2024).

En cuanto a la estructura organizacional, la universidad tiene un modelo de gobernanza compuesto por órganos colegiados, vicerrectorías, facultades y áreas de apoyo académico y administrativo. Este diseño favorece la gestión participativa, la rendición de cuentas y la articulación de las funciones universitarias bajo criterios de calidad y sostenibilidad (Universidad EAN, 2024).

Actualmente, la Universidad organiza su oferta en tres grandes áreas de conocimiento: Administración, Finanzas y Ciencias Económicas; Ingeniería; y Humanidades. En modalidad presencial ofrece 14 programas de pregrado, 12 especializaciones, 9 maestrías y 4 doctorados; mientras que en la modalidad virtual dispone de 10 programas profesionales, 5 especializaciones y 8 maestrías (Universidad EAN, 2024).

Esta diversidad académica permite atender distintos perfiles y necesidades del mercado laboral, combinando la flexibilidad del aprendizaje digital con la rigurosidad académica que caracteriza a la institución (Universidad EAN, 2024).

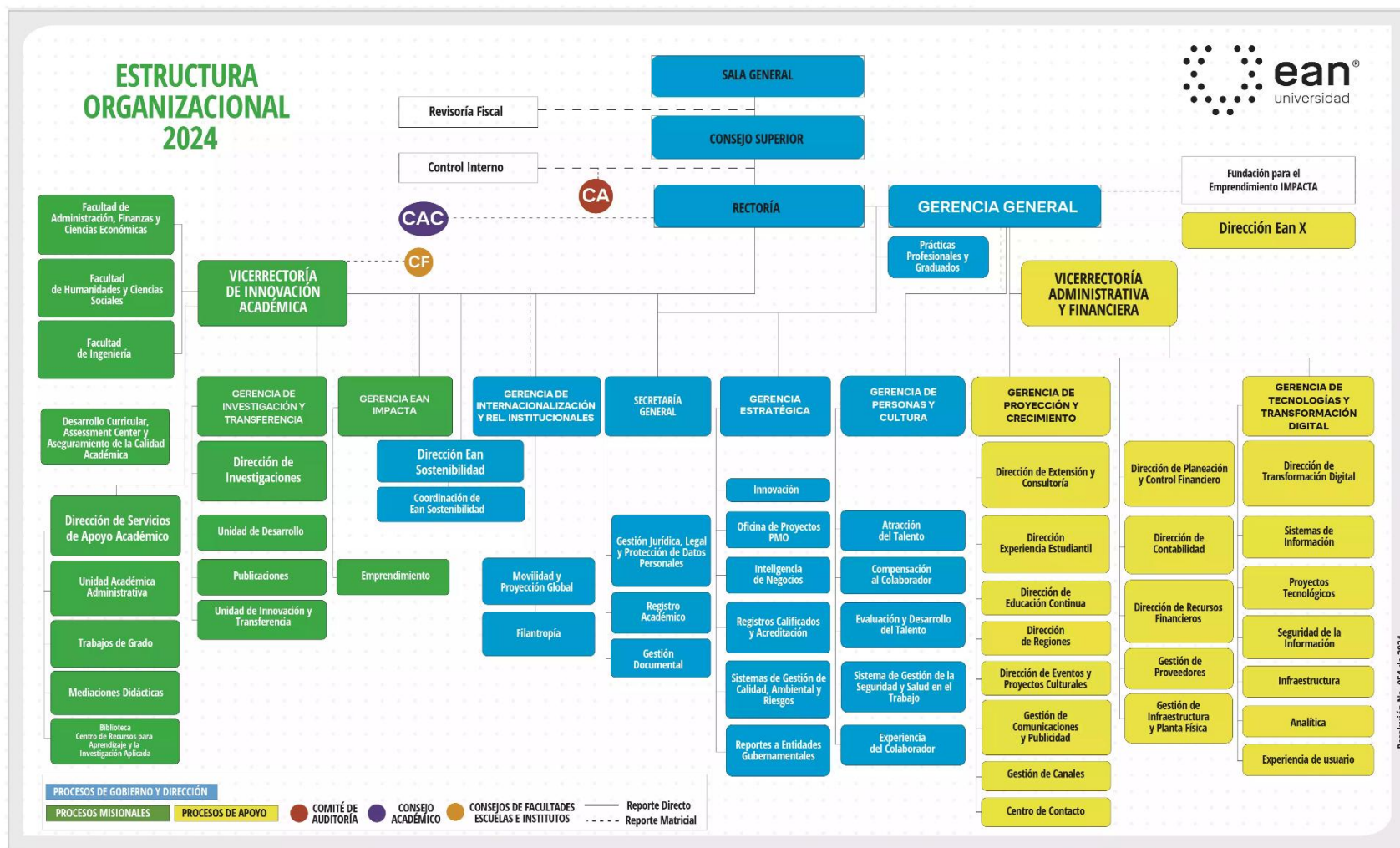
La institución cuenta con más de 900 colaboradores, una comunidad de más de 12.000 estudiantes activos y una red de más de 50.000 egresados. Asimismo, se destaca por la dotación

de 15 laboratorios de investigación de alta tecnología, donde se desarrollan proyectos en alianza con sectores estratégicos de la economía (Universidad EAN, 2024).

Estructura Organizacional. La universidad EAN cuenta con la siguiente estructura organizacional detallada en estructura general y detallada:

Figura 2

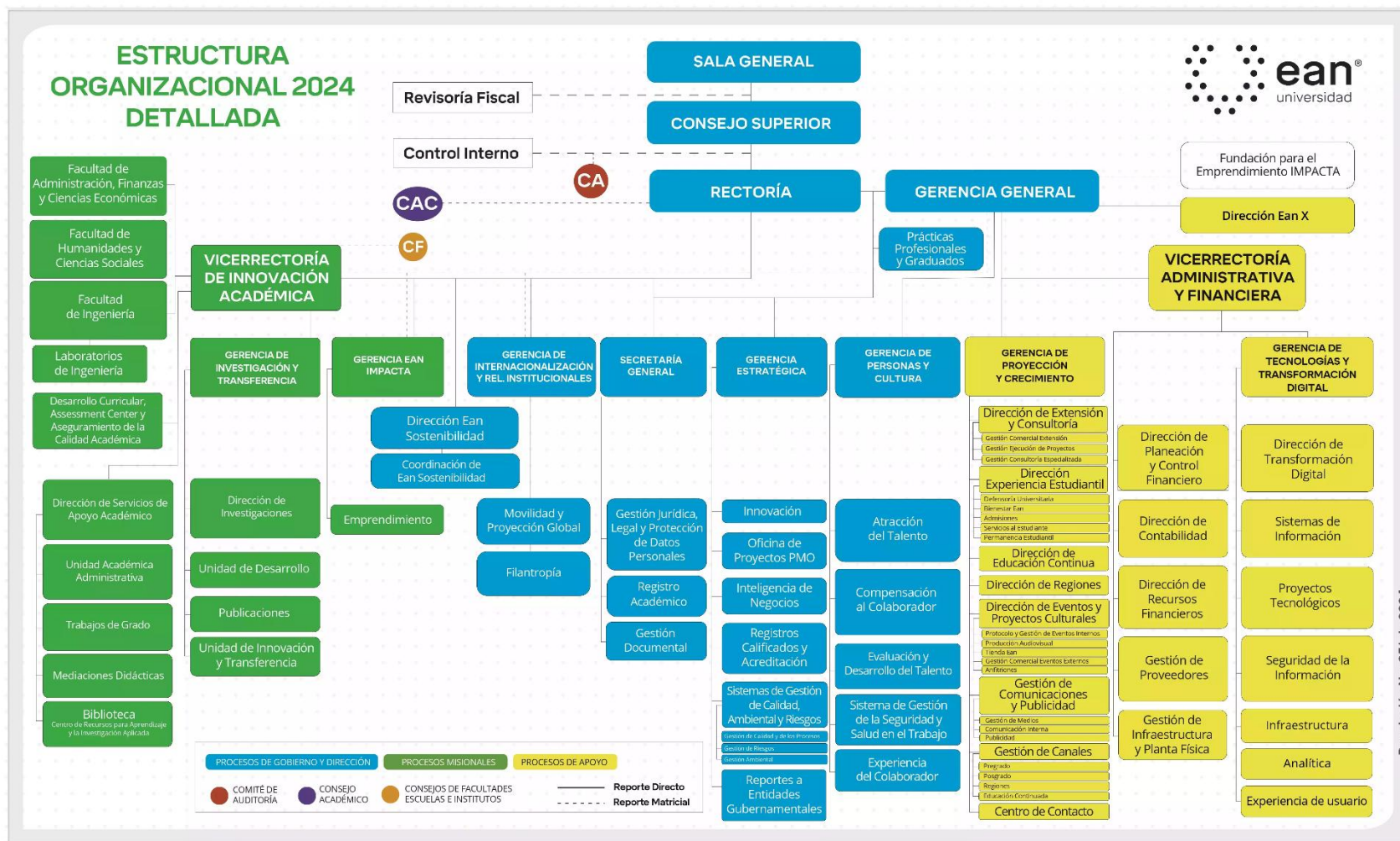
Estructura organizacional de la EAN 2024



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

Figura 3

Estructura organizacional 2024 detallada



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

Un aspecto clave que refleja la apuesta de la Universidad Ean por la innovación es la implementación del eTítulo con tecnología blockchain, convirtiéndose en la primera universidad en Colombia en certificar de forma digital y trazable los diplomas de sus egresados (Portafolio, 2019). Este logro no solo evidencia su compromiso con la transformación digital, sino también con la transparencia institucional y la confianza en los procesos académicos

La Universidad Ean hace parte del sector de educación superior privada en Colombia, el cual opera bajo un esquema mixto con instituciones públicas y privadas. Según cifras oficiales, en el país existen alrededor de 301 instituciones de educación superior (84 oficiales y 217 privadas), con una matrícula que en 2023 alcanzó los 2,47 millones de estudiantes y una cobertura cercana al 57,5 % en 2024 (Ministerio de Educación Nacional, 2024).

Estas cifras muestran un sector en crecimiento moderado, afectado por la disminución de la población en edad universitaria, pero también por la creciente demanda de programas flexibles y pertinentes.

Dentro de este sector, la Universidad Ean ha logrado diferenciarse por su foco en emprendimiento sostenible y por su capacidad de integrar la innovación tecnológica en sus procesos académicos y administrativos (Times Higher Education., 2023). Su posicionamiento en rankings internacionales refuerza su reputación como institución con un compromiso real hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y hacia la investigación aplicada (Times Higher Education., 2023).

El sector enfrenta diversos retos, entre los que se destacan: reducción del grupo etario entre 17 y 21 años, avances limitados en la ampliación de cupos públicos, competencia creciente entre instituciones privadas, y la rápida consolidación de la educación virtual e híbrida (Ministerio de Educación Nacional., 2024).

En este contexto, la Universidad Ean se posiciona como una institución diferenciada, que compite en el segmento urbano-privado con una propuesta de valor centrada en la formación de emprendedores sostenibles y la innovación digital (Ministerio de Educación Nacional, 2024). Su trayectoria, sumada a sus capacidades institucionales (laboratorios de investigación, programas virtuales, certificaciones digitales y red de egresados), les otorga ventajas competitivas frente a instituciones más tradicionales.

En consecuencia, su posicionamiento actual le permite proyectar estrategias de crecimiento sostenible, orientadas a la expansión de la oferta de programas de posgrado y

educación continua, al fortalecimiento de la educación digital y a la consolidación de alianzas con el sector productivo. Todo ello sustenta su visión de convertirse en un referente internacional en el ámbito del emprendimiento sostenible y la innovación académica.

#### 4. MARCO CONTEXTUAL

La Universidad EAN ha considerado dentro de sus necesidades estratégicas el diseño de un plan carrera para su equipo administrativo, impulsado por un interés genuino de fomentar el crecimiento profesional y al mismo tiempo, fortalecer su fidelización, ya que en Colombia no existe normatividad del Ministerio de Educación que exija a las instituciones de educación superior privadas la implementación de un plan carrera o carrera administrativa como lo denomina la Ley 909 de 2004, Decreto 1083 de 2015. Las instituciones privadas de educación superior en Colombia se rigen por la Ley 30 de 1992 y otras disposiciones sobre calidad, acreditación, y gestión educativa, sin embargo, es claro que ofrecer planes de carrera mejora la calidad del capital humano y profesional de la institución, un factor clave evaluado en los procesos de acreditación y posicionamiento los cuales definen la competitividad y reconocimiento dentro del sistema regulado por el Ministerio de Educación Nacional.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) es el organismo que lidera el Sistema Colombiano de Educación Superior y apoya actividades como la formulación de políticas, planes y programas relacionados con la cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia de la educación superior, sin embargo, la búsqueda de la Alta Calidad en la Educación Superior (ES) colombiana es un proceso dinámico, regido además por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Recientemente, tuvo una transformación legislativa con la cual se definieron nuevos estándares y la responsabilidad de las Instituciones de Educación Superior (IES), haciendo imperativa la profesionalización personal de apoyo y colaboradores de la Universidad EAN.

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) establece los indicadores y lineamientos que establecen si una institución o programa es competitivo y merecedor de la Acreditación en Alta Calidad (Consejo Nacional de Acreditación, 2025). Por lo anterior, la competencia institucional se mide en torno a dos principios fundamentales:

- **Coherencia y Consistencia:** Es la correlación entre lo que la institución y el programa *declaran* ser y lo que *efectivamente realizan*. Es decir, la institución debe exponer que sus políticas y medios se adecúan consistentemente a sus propósitos misionales. Una IES que se considera competitiva, es aquella que es capaz de ser consistente.
- **Pertinencia (Relevancia para el Entorno):** Se refiere a la capacidad que tiene la IES para responder y transformar de manera anticipada las necesidades del medio en que se

encuentra. Un nivel alto de pertinencia es un factor de diferenciación competitivo vital, ya que demuestra que la IES y sus egresados son relevantes para las demandas del sector productivo y social.

En los últimos tiempos, los líderes de talento humano de la Universidad han identificado como riesgo, la falta de incentivos que promuevan la retención del personal administrativo formado y con alta experiencia en su cargo, lo que podría generar reprocesos y costos administrativos adicionales en procesos de selección e inducción los cuales pudieran evitarse.

Es posible deducir que la Universidad EAN cuenta con un ambiente laboral adecuado ya que dentro de su planta de personal tiene trabajadores con una antigüedad de hasta 30 años en la organización, lo que demuestra que a pesar de no contar con un plan carrera que fomente su desarrollo personal y profesional, la organización cuenta con otros beneficios que los hacen permanecer en ella.

La Gerencia de Personas y cultura de la universidad EAN cuenta con un área denominada Evaluación y Desarrollo del talento, a través de la cual se definen e implementan diferentes estrategias enfocadas en el crecimiento de los trabajadores, promoviendo la movilidad del personal entre los diferentes cargos a través de convocatorias internas, sin embargo, es necesario definir lineamientos que permitan tener una proyección clara del talento humano con el fin de formarlos para que en un tiempo específico pueda hacerse cargo de un rol de mayor nivel.

Dentro del contexto social, económico y educativo del país se genera la necesidad de definir un plan carrera para el personal administrativo en la Universidad EAN. En un entorno altamente competitivo, las instituciones de educación superior deben garantizar no solo la calidad educativa para sus estudiantes, sino también mantener una estructura administrativa eficiente y comprometida, por lo que esta iniciativa responde a las exigencias del mercado laboral, donde el desarrollo de habilidades blandas, el liderazgo y la adaptabilidad, son competencias cada vez más solicitadas. Según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia [MinEducación], s.f.), la competitividad de las universidades privadas en Colombia se mide con factores como la acreditación y la calidad académica, las cuales se relacionan con aspectos como calidad académica, pertinencia y articulación con el sector productivo, recursos financieros y sostenibilidad, entre otros. En el año 2023 el Ministerio de Educación Nacional acreditó en Alta Calidad, un total de 92 Instituciones de Educación Superior en el país, de estas, 47 son privadas y el resto oficiales (MinEducación, 2023).

En Colombia, se evidencia que son pocas las universidades que cuentan con un plan carrera implementado para su personal administrativo, a pesar de que el Ministerio de Educación Nacional promueve la consolidación de políticas de talento humano como parte de los procesos de acreditación institucional de alta calidad (MinEducacion, 2024). Al indagar información disponible de algunas de estas universidades se logró encontrar lo siguiente:

- **Universidad de los Andes:** Se evidenció que dentro uno de sus planes de mejora en 2024 la universidad se propuso fortalecer el desarrollo del personal profesional y administrativo a través de planes carrera y de sucesión, sin embargo, no se encontró avances en su implementación (Universidad de los Andes 2024).
- **Pontificia Universidad Javeriana (PUJ):** La Universidad cuenta con diferentes programas de incentivos como progresión, escalafón profesoral, acceso a programas académicos propios o en otras universidades, entre otros, sin embargo, no cuentan con planes de carrera y rutas claras para la implementación de estos (Pontificia Universidad Javeriana, 2024).
- **Universidad Simón Bolívar:** La Universidad no cuenta con un plan carrera formalizado para su personal administrativo o docente. Los programas de desarrollo humano están enfocados principalmente en capacitación y bienestar institucional (Universidad Simón Bolívar, 2024).
- **Universidad de la Salle:** Es una institución acreditada que cuenta con un plan carrera implementado, sin embargo, los análisis de gestión mencionan que requiere ser fortalecido y ser más transparente identificando criterios claros para la promoción del personal, entre otros aspectos (Universidad de la Salle, 2024).
- **Universidad del Rosario:** La Universidad cuenta con sistemas de sistemas de compensación e incentivos, los cuales incluyen bonificaciones salariales para profesores por producción académica, participación en investigaciones y publicaciones, entre otros, sin embargo, no se encontró información relacionada con un plan carrera implementado. (Universidad del Rosario, 2024)

En la literatura no se identifican artículos que puedan soportar el hecho de que muy pocas instituciones de educación superior en Colombia cuentan con un plan carrera definido, (García-Chitiva, 2023) Estudia competencias blandas en la oferta de posgrado en Colombia y concluye que las rutas de formación institucional (que podrían corresponder.

Dentro del benchmarking entre instituciones pares, se logra identificar el esfuerzo en el que la Universidad EAN ha desarrollado la gestión del talento humano que, de acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la Universidad lograría posicionarse, aumentar su competitividad, reputación y percepción a través de la implementación de un plan carrera para su personal administrativo.

Dentro del análisis del contexto institucional de la Universidad EAN permite identificar la importancia de fortalecer estrategias orientadas al desarrollo del talento humano, especialmente en el personal administrativo, como un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la sostenibilidad institucional.

Por lo que a continuación, se presentan los principales enfoques conceptuales y teóricos que sustentan el desarrollo del presente estudio.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

Este marco conceptual presenta los fundamentos teóricos que sustentan los conceptos de planeación de los procesos de gestión del talento humano, el desarrollo y la fidelización del personal, y finalmente, el diseño del Plan Carrera como estrategia de crecimiento profesional y fortalecimiento organizacional. Considerando el contexto institucional descrito previamente y los retos asociados al desarrollo del talento administrativo en la Universidad EAN, resulta pertinente abordar los principales enfoques conceptuales relacionados con la gestión del talento humano, el desarrollo profesional y los planes de carrera dentro de las organizaciones.

Estos referentes teóricos permiten comprender los fundamentos que orientan la construcción de estrategias dirigidas al fortalecimiento del crecimiento profesional de los colaboradores y sirven como base conceptual para la propuesta desarrollada en el presente estudio.

### Planeación de los Procesos de Gestión del Talento Humano

El término plan proviene del latín *planus*, que significa “llano” o “nivelado”, y en el ámbito organizacional se asocia con la anticipación racional de acciones orientadas al logro de objetivos previamente definidos. Según Terry (2024), un plan puede entenderse como “el diseño de un futuro deseado y de los medios efectivos para lograrlo”. Complementando, Koontz, & Weihrich, (2016) definen el plan como “un esquema detallado que establece qué se va a hacer, quién lo hará, cómo y cuándo, con el propósito de cumplir una meta organizacional”. Ambas definiciones se relacionan en que la planeación representa un ejercicio de previsión, mientras que el plan constituye la definición operativa de esa previsión en acciones medibles y coherentes.

Desde la perspectiva de la administración moderna, un plan es el resultado tangible del proceso de planeación, y se manifiesta en políticas, programas, estrategias o proyectos (Chiavenato, I., 2020). En este sentido, mientras la planeación implica pensar, decidir y anticipar, el plan traduce estas decisiones en un documento más estructurado con cronogramas, responsables, recursos y métodos para el seguimiento. Este proceso, además de ser técnico, constituye una herramienta esencial de gestión, ya que modifica la visión institucional en resultados concretos y verificables.

Drucker (2002) plantea que los planes pueden clasificarse según su alcance y horizonte temporal en tres niveles: estratégicos, tácticos y operativos. Los planes estratégicos definen el

rumbo general de la organización a largo plazo, estableciendo las directrices que orientan su desarrollo. Los planes tácticos, también denominados funcionales, traducen la estrategia en políticas y programas específicos por áreas, mientras que los planes operativos se centran en las acciones concretas del corto plazo. Esta estructura jerárquica facilita la coherencia organizacional, al permitir que cada nivel contribuya de manera articulada al logro de los objetivos institucionales.

**Tabla 1**  
Planes Organizacionales y su Aplicación al Plan Carrera

Tipo de plan	Características principales	Aplicación al plan carrera
Estratégico	Largo plazo, visión general, alineación institucional	Define el enfoque general del desarrollo del talento administrativo
Táctico o funcional	Mediano plazo, específico por áreas o procesos	Desarrolla políticas, programas y líneas de acción para formación y crecimiento
Operativo	Corto plazo, actividades concretas, cronograma detallado	Detalla acciones como capacitaciones, evaluaciones o promociones

*Nota.* Adaptado de (Chiavenato, 2020; Drucker 2002).

La integración equilibrada de estos tres niveles dentro del ámbito de la gestión del talento humano es clave para generar impactos sostenibles y coherentes con la estrategia institucional (Chiavenato, I., 2020). Por otra parte, Robbins & Coulter (2018) sostienen que la planeación en la gestión del talento implica definir metas, establecer estrategias y diseñar planes que orienten la coordinación de actividades organizacionales. Desde esta perspectiva, planear implica anticipar los escenarios futuros y estructurar las acciones necesarias para alcanzar los resultados propuestos.

Chiavenato (2020) menciona que la planeación de los recursos humanos permite anticipar las necesidades de talento, formular estrategias adecuadas y garantizar la disponibilidad de las competencias requeridas para enfrentar los desafíos del entorno. Este enfoque proactivo resulta esencial para la formulación de un Plan Carrera, pues facilita la alineación entre las aspiraciones individuales de desarrollo profesional y los objetivos estratégicos de la organización.

En la misma línea, Kaplan; Norton, (2008) introducen el concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, herramienta que posibilita traducir la estrategia organizacional en objetivos operativos medibles. Esta metodología permite integrar la gestión del talento dentro del

sistema de indicadores estratégicos, garantizando que el desarrollo humano se evalúe como un componente esencial del desempeño institucional.

David (2017) por su parte, propone un modelo integral de administración estratégica basado en tres fases: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Según el autor, la gestión del talento debe ser un eje transversal a todo el proceso, garantizando coherencia entre los objetivos organizacionales y las competencias del personal. Wheelen & Hunger (2012) complementan esta visión al destacar la importancia del análisis interno y externo, como base para diseñar estrategias efectivas de desarrollo y carrera. Este tipo de análisis facilita la identificación de brechas de competencias y la definición de planes de acción orientados a fortalecer el capital humano.

Para estructurar un plan eficaz, varios autores coinciden en la necesidad de un proceso sistemático compuesto por cuatro fases: diagnóstico, formulación, implementación, seguimiento y evaluación.

- Diagnóstico: análisis de necesidades, brechas y entorno.
- Formulación: definición de objetivos, metas, recursos y estrategias.
- Implementación: ejecución operativa del plan.
- Seguimiento y evaluación: medición del avance y ajustes.

De esta manera, un Plan de Gestión del Talento Humano puede definirse como el conjunto de estrategias, políticas y acciones orientadas a garantizar la disponibilidad, desarrollo y permanencia del personal requerido para cumplir la misión organizacional. Su elaboración implica un ejercicio de planeación sistemático y continuo, basado en la anticipación de necesidades, la proyección de escenarios y la evaluación de capacidades internas (Alles, 2018); (Chiavenato, 2020).

Para que la planeación de la gestión del talento humano sea efectiva se identifican los siguientes factores críticos:

- Participación de altos directivos y alineación con la visión institucional.
- Sistemas de información de talento y analítica que permitan diagnosticar, prever y evaluar (Betterworks, 2023).
- Cultura organizacional orientada al aprendizaje y al desarrollo continuo.
- Mecanismos de seguimiento y ajuste dinámico del plan (Adiazmil, S., Hidayat, M. R.; Basuil, D. A, 2024).

- Adaptabilidad ante cambios tecnológicos, demográficos y de mercado laboral.
- Por otro lado, los retos incluyen: dificultad en prever necesidades de competencias futuras, resistencia al cambio, falta de datos fiables, presupuestos restringidos, y desconexión entre plan estratégico y operativo (Adiazmil, S.; Hidayat, M. R.; Basuil, D. A, 2024)..

De acuerdo con Alles (2018), Chiavenato (2020), cualquier plan puede entenderse como una herramienta estratégica diseñada para orientar, coordinar y evaluar un conjunto de acciones destinadas a alcanzar objetivos previamente definidos. En esencia, un plan articula la visión institucional o grupal con las acciones concretas que permitirán materializarla, asegurando coherencia, orden y sostenibilidad en el tiempo. Para que cumpla esta función, debe estructurarse a partir de componentes centrales que facilitan su diseño, ejecución y seguimiento. Entre los más relevantes se encuentran: los objetivos, las estrategias y acciones, los recursos, el presupuesto, el cronograma, los indicadores de desempeño y los mecanismos de evaluación y retroalimentación.

Los objetivos son el punto de partida de cualquier plan, ya que definen su propósito y los resultados esperados. Robbins & Coulter, (2018) señalan que estos deben formularse bajo criterios SMART, es decir, ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal definido. Cuando los objetivos están bien formulados, sirven como una brújula que orienta las acciones, facilita la coordinación entre actores y permite evaluar el progreso de manera objetiva y sistemática.

Las estrategias y acciones, por su parte, constituyen el componente operativo del plan. Según Dessler (2020), una estrategia indica el “cómo” general, mientras que las acciones detallan los procedimientos, actividades y programas específicos que deben ejecutarse para lograr los objetivos planteados. En un plan de cualquier índole, las estrategias definen la ruta general y las acciones aterrizan esa ruta en pasos concretos, ordenados y verificables.

Los recursos, especialmente los humanos, determinan quiénes serán los responsables de llevar a cabo el plan y qué capacidades se requieren para ello. La ejecución efectiva de un plan depende tanto de la claridad de los roles como del nivel de competencias de quienes participan. Por eso, identificar perfiles, responsabilidades y niveles de autoridad es una parte indispensable del diseño de cualquier plan, pues asegura que las actividades no queden a la deriva ni dependan exclusivamente de la improvisación.

El presupuesto o los recursos financieros es otro elemento clave, ya que permite estimar los costos directos e indirectos asociados a la ejecución del plan. Chiavenato (2020) recuerda que

ninguna acción puede implementarse sin una base económica que la respalde, de modo que todo plan debe incluir una proyección presupuestal realista que considere inversiones, gastos operativos y recursos tecnológicos o logísticos necesarios. Un presupuesto bien estructurado previene sobrecostos, facilita la toma de decisiones y permite priorizar acciones cuando los recursos son limitados.

El cronograma organiza temporalmente las actividades del plan, define los hitos más importantes y establece los plazos de cumplimiento. (Robbins & Coulter, (2018) explican que un buen cronograma no solo distribuye las tareas en el tiempo, sino que también facilita el monitoreo del avance, la identificación temprana de retrasos y la toma de decisiones correctivas. En la práctica, este componente ayuda a que el plan fluya, evita solapamientos y brinda claridad respecto al orden lógico de las actividades.

Los indicadores de desempeño permiten evaluar el grado de cumplimiento del plan y su impacto. Kaplan & Norton, (2008) proponen que estos indicadores se estructuren de manera integral, considerando diferentes perspectivas del desempeño. En un plan general, los indicadores pueden incluir métricas de eficiencia, calidad, satisfacción de usuarios, impacto económico, innovación o cumplimiento normativo. Lo importante es que los indicadores traduzcan los objetivos en criterios medibles y útiles para la toma de decisiones basada en evidencia.

Finalmente, se podría indicar que la evaluación y retroalimentación constituyen la mejora continua del plan. Deming (1986) plantea que todo proceso debe enmarcarse en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), lo cual permite analizar resultados, ajustar estrategias y corregir desviaciones de manera dinámica. La evaluación no se limita a revisar cifras: también implica identificar aprendizajes, recoger percepciones de actores clave y ajustar el plan de acuerdo a las condiciones cambiantes del entorno.

En conclusión, los elementos esenciales de un plan conforman una estructura integral que más que ordenar actividades, permite gestionar procesos con claridad, coherencia y visión a largo plazo. Diseñar un plan con estos componentes facilita la articulación entre la estrategia y la operación, reduce la incertidumbre y fortalece la capacidad de la organización o del equipo para lograr resultados sostenibles.

La fidelización del talento humano está relacionada con la creación de un entorno laboral atractivo y motivador que permita que las personas se sientan que su trabajo es valorado y que cuentan con herramientas para fortalecer su desarrollo profesional de manera continua. Implementar estrategias eficaces de fidelización no solo contribuye a la retención del talento interno, sino que también favorece una mejor productividad y el compromiso de los empleados (Castrho, 2023).

El informe Building Happiness (Buk, 2023), que consultó a más de 90.000 colaboradores, detalla que el salario emocional es uno de los aspectos más valorados por el talento en Colombia y Latinoamérica, compuesto por una sólida cultura organizacional, posibilidades de desarrollo profesional, balance entre vida laboral y personal, así como reconocimientos y beneficios personalizados. (Cuartas, 2024).

Por lo anterior las acciones de fidelización a implementar en una organización deben estar enfocadas en las características y necesidades de su población, teniendo en cuenta los diferentes intereses que tienen los empleados según las etapas generacionales, nivel formativo, expectativas, gustos, entre otros.

Estas acciones de fidelización generan de manera automática un mayor sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la organización. “Cuando un empleado se siente valorado, se fortalece su conexión con la empresa y su rol, lo cual reduce el riesgo de rotación y favorece la retención del talento. (Cuartas, 2024). Este proceso tiene un impacto directo en la productividad, la calidad del servicio y los resultados generales de la empresa.

Algunos de los aspectos más relevantes que debe considerar un programa de fidelización del talento humano son:

- Reconocimiento: Estos reconocimientos ya sean monetarios o no, refuerzan la conexión emociones del talento humano y aumentan la motivación y compromiso con la organización, (Gostick, A., & Elton, C. , 2009).
- Desarrollo Profesional y Planes de Carrera: Estos permiten a los empleados visualizar su futuro dentro de la organización con oportunidades claras de crecimiento profesional, (Price, 2025).
- Bienestar Integral y Salario Emocional: Políticas y condiciones laborales que permitan el equilibrio entre la vida laboral y personal, con beneficios como horarios flexibles,

trabajo remoto/Hibrido, entre otros, aportan de gran manera a la retención del talento humano, (Morgan, 2024).

- **Cultura Organizacional Positiva y Transparente:** Una organización que se preocupa por fomentar una cultura de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión), fortalece el compromiso de los empleados y reduce la rotación, (Gostick, A., & Elton, C., 2020).
- **Salarios competitivos y Beneficios:** Salarios competitivos en el mercado y beneficios extras como planes de salud, seguros de vida, entre otros, aportan significativamente en la retención del talento humano, (Marin, 2021).

La fidelización del talento humano se ha convertido en una prioridad estratégica. La institución ha implementado incentivos orientados al bienestar y la permanencia, sin embargo, los líderes han identificado brechas asociadas al fortalecimiento de habilidades y a las oportunidades de desarrollo profesional. En este sentido, el diseño de un Plan Carrera estructurado representa una respuesta integral que no solo potenciará la formación y movilidad interna, sino que también consolidará el sentido de pertenencia, reduciendo los índices de rotación y elevando los niveles de compromiso y productividad del personal administrativo.

#### Plan Carrera para el desarrollo del talento humano

El desarrollo del talento humano se refiere a la evolución profesional, personal y organizacional de los colaboradores mediante oportunidades de formación, desarrollo de habilidades y promoción dentro de las diferentes áreas de la compañía, que tiene como objetivo reconocer y conservar a los colaboradores con competencias de interés para la compañía. Dentro de los puntos claves del talento humano se tiene:

- Identificar perfiles claves para la organización, de acuerdo con las habilidades y competencias demostradas que pueden ser de gran potencial para nuevos retos en la compañía.
- Evaluación de desempeño, donde se busca verificar los criterios de competencias valorando mediante una escala cualitativa / cuantitativa según los niveles arrojados.
- Planificación de la carrera, alineado con las necesidades identificadas del cargo, según la estrategia del área de talento humano, alineados con los procesos de planeación del negocio.

Se define como plan carrera la hoja de ruta que se traza como plan de formación y capacitación por el área de talento humano en una compañía, lo que permite que los colaboradores crezcan profesionalmente, basados en modelos que permiten contribuir a la

fidelización del talento humano, el desarrollo de competencias y la mejora del desempeño organizacional.

Por su parte, Robbins & Judge (2020) destacan que un Plan de Carrera bien diseñado debe integrar la evaluación de competencias, la planificación de sucesión y el acceso a programas de formación que permitan a los empleados prepararse para futuros roles dentro de la organización.

Para llevar a cabo un plan carrera se cuenta con modelos para la gestión diseñados por autores que desarrollan diferentes enfoques:

*Teoría de la Motivación de Maslow: La Teoría de la Motivación de Maslow o conocida también como jerarquía de las necesidades de Maslow establece jerarquía de las necesidades de Maslow una jerarquía de necesidades que deben ser satisfechas para que los individuos alcancen su máximo potencial. Este modelo permite identificar las diferentes necesidades del personal administrativo y desarrollar oportunidades de crecimiento. Según, Maslow (1943)*

*Teoría del Capital Humano: Gary Becker (1964) sostiene que el capital humano es un factor crucial para el crecimiento organizacional. La capacitación y el desarrollo de habilidades son esenciales no solo para el progreso personal de los empleados, sino también para el rendimiento general de la institución.*

Se espera que con la hoja de ruta del plan carrera se potencialice un aprendizaje continuo desarrollando expertos, lo que redundará en una mayor productividad y eficiencia. Según, Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (1964)

*Teoría de la Expectativa de Vroom: Los empleados se motivan para realizar ciertas actividades si esperan que los esfuerzos conduzcan a una recompensa valiosa. El diseño de un Plan Carrera que ofrezca expectativas claras sobre el desarrollo profesional y las recompensas asociadas puede incrementar la motivación y el compromiso del personal administrativo. Según, Vroom (1964). Para diseñar un Plan Carrera, es necesario tener en cuenta la normativa laboral considerando la igualdad de oportunidades y derechos laborales.*

*Modelo de Carreras Sin Fronteras de Arthur y Rousseau (1996): Plantea que las carreras profesionales ya no son lineales dentro de una sola organización, sino que los empleados pueden buscar oportunidades en diferentes empresas y sectores.*

El modelo busca que las organizaciones ofrezcan programas de formación y facilidad de movimientos internos en la organización para conservar el talento. Según, Arthur, & Rousseau, (1996)

Modelo de Carrera Proteana de Hall: *Este modelo propone que el individuo es el principal responsable de su desarrollo profesional, en lugar de depender únicamente de la organización.* El modelo invita a la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la autogestión como factores relevantes en el buen desempeño de la carrera. Según, Proteana de Hal (2004).

Para el diseño de un Plan Carrera se cuenta con herramientas y metodologías que permiten el diseño del mismo, en los que se destacan la evaluación de competencias, permite identificar las fortalezas y oportunidades a reforzar en el personal, pruebas psicométricas y retroalimentación de 360 grados.

*Modelo de Desarrollo de Carrera de Greenhaus: Modelo enfocado en cuatro etapas:*

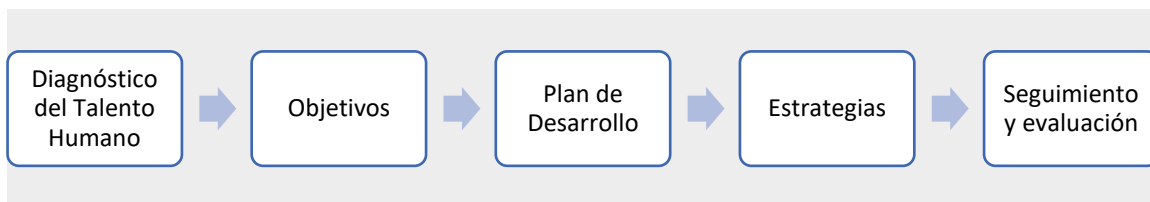
1. *Exploración: El colaborador define sus intereses y competencias iniciales.*
2. *Establecimiento: Se adquieren habilidades y conocimientos clave en el puesto de trabajo.*
3. *Mantenimiento: Se busca estabilidad y consolidación en la trayectoria profesional.*
4. *Declive o retiro: Se inicia la planificación para la jubilación o transición laboral.*

Según, Greenhaus et al., (2010)

Dentro de los elementos que complementan el plan carrera se tiene los que aparecen en la Figura 4:

#### **Figura 4**

*Elementos del plan carrera*



*Nota.* Elaboración propia

**Diagnóstico del Talento Humano:** En este elemento se identifica las competencias del talento humano y posibles brechas de desarrollo, previa sensibilización con la alta dirección.

**Objetivos del plan carrera:** se basa en que busca lograr vista individual y empresarial de acuerdo con las competencias a desarrollar o fortalecer.

Rutas o Plan de desarrollo: valida los planes de crecimiento trazados para cada uno de los colaboradores.

Estrategias: en este elemento se detalla el plan de desarrollo o acciones concretas para el plan de desarrollo.

Seguimiento y evaluación: busca medir como parámetro la efectividad del plan de desarrollo trazado, de manera individual y organizacional.

Según Chiavenato, (2017) y Dessler, (2020), los elementos de un plan de carrera comprenden el diagnóstico del talento humano, la definición de objetivos, las estrategias de desarrollo, la evaluación del desempeño y las políticas de promoción, los cuales permiten alinear el crecimiento profesional individual con las metas institucionales.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA

### 6.1 Tipo de Investigación

A continuación, se detallan los tipos de investigación que configuran este diseño metodológico, explicando su pertinencia frente al contexto de la consultoría.

Según la temporalidad:

Transversal. Esta investigación se realiza en un momento específico del tiempo, lo que permite describir y analizar la situación actual del personal administrativo de la universidad EAN, en relación con el desarrollo profesional.

Como señala Bell et al, los estudios transversales son particularmente útiles en contextos organizacionales cuando se requiere diagnosticar para posteriormente implementar intervenciones, como es el caso del diseño del Plan Carrera (Bell, 2022),

Según el propósito:

Aplicada. Tiene como finalidad resolver una problemática concreta de la institución: la falta de una estructura formal de plan carrera, generando conocimientos con aplicación directa sobre la gestión del talento humano (Hernández-Sampieri, 2018).

Según el grado de profundidad:

Descriptiva / Propositiva. Se enfoca en describir las características, percepciones y necesidades del personal administrativo en la universidad, para luego formular una propuesta estructurada que responda a esos hallazgos (Tamayo, 2004).

Según las fuentes de datos:

Mixta (cuantitativa y cualitativa). Se usarán encuestas para obtener información estructurada y medible, complementadas con entrevistas semiestructuradas para explorar en profundidad las percepciones y expectativas de los líderes de la Gerencia de Personas y Cultura y el personal administrativo objeto de estudio (Creswell, J. W., 2013).

Según la inferencia:

Inductiva. A partir de los datos obtenidos del diagnóstico, se generalizan conclusiones que sustentan la propuesta del plan carrera, construyendo el conocimiento desde la evidencia observada (Gómez, 2011).

## 6.2 Análisis Externo

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es un instrumento estratégico fundamental para la evaluación integral de una organización y sus interacciones con el entorno. En el contexto del desarrollo de un plan carrera para el personal administrativo de la Universidad EAN, el DOFA resulta valioso para el análisis de factores externos que pueden influir en el éxito de esta propuesta.

Según Kaplan y Norton (2023), "el análisis externo mediante la identificación de oportunidades y amenazas permite a las organizaciones educativas anticipar cambios en el sector y adaptar sus estrategias de desarrollo del talento humano de manera proactiva". Esta perspectiva resulta esencial para la Universidad EAN, que opera en un entorno educativo dinámico y competitivo.

La pertinencia del DOFA como instrumento de análisis externo se fundamenta en:

- **Identificación sistemática de factores externos:** Permite examinar de manera estructurada las oportunidades y amenazas provenientes del entorno que pueden impactar el desarrollo profesional del personal administrativo.
- **Vinculación entre contexto externo y capacidades internas:** Como señalan Thompson et al. (2024), "la efectividad de un plan carrera depende de su capacidad para vincular las competencias internas con las demandas cambiantes del sector educativo".
- **Base para la formulación estratégica:** (Porter, *The five competitive forces that shape strategy.*, 2008) enfatiza que "las organizaciones educativas que comprenden las fuerzas externas que modelan su industria pueden diseñar estrategias de desarrollo del talento más sostenibles y adaptativas".
- **Facilitación de la toma de decisiones:** Proporciona un marco que simplifica la comprensión de factores complejos que afectan al desarrollo profesional en instituciones de educación superior.

## 6.3 Análisis Interno

Se definió la aplicación de una entrevista dirigida al personal de la institución con el fin de conocer información importante para el diseño del plan carrera del personal administrativo de la Universidad EAN. También se estableció la aplicación de una encuesta con preguntas dirigidas al conocimiento de información importante para el diseño del plan carrera del personal administrativo de la Universidad EAN.

#### 6.4 Población y Muestra del Objeto Diagnostico

La población está conformada por el personal administrativo de la Universidad EAN, perteneciente a distintas áreas.

La muestra es no estadística, por conveniencia. Se seleccionarán participantes que ocupen los cargos Administrativo Líder Nivel I (Líder de Proceso), Administrativo Líder Nivel II (Coordinador de área), Administrativo Líder Nivel III (Profesionales con personal a cargo) y Director de Programa con funciones administrativas, con base en su accesibilidad y disposición para participar en el estudio.

#### 6.5 Ficha Técnica del Diagnóstico

**Tabla 2**

*Ficha técnica del Diagnostico*

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Mayo de 2025
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Cargo de las personas entrevistadas	Cargos críticos, claves y especializados
Población	450
Muestra	21
Nivel de confianza	NA
Grado de precisión	NA
Medio de recolección	Encuesta

*Nota.* Elaboración propia a partir del formato propuesto por Hernández-Sampieri (2018).

#### 6.6 Descripción de las Variables de Estudio

Las variables de estudio para para el diseño de la entrevista dirigido a los líderes de la Gerencia de Personas y Cultura y el diseño del instrumento dirigido al personal administrativo de la Universidad EAN, son:

1. Variables demográficas: Con esta información se podrán identificar datos como rango de edad, genero, antigüedad en la empresa, entre otros, los cuales resultan de gran importancia para conocer el enfoque que se debe dar al plan carrera.

2. Plan Carrera: Con esta variable se podrá conocer si el personal considera relevante la implementación de un plan carrera de acuerdo teniendo en cuenta lo que la institución puede ofrecer en este.

3. Desarrollo profesional: Con esta variable, se podrá conocer el interés de los trabajadores frente al crecimiento profesional en la organización, la movilidad interna que esperan, entre otros.

4. Habilidades de desarrollo: Con el estudio de esta variable se espera conocer las áreas de desarrollo en las que tiene mayor interés el personal administrativo de la Universidad.

5. Fidelización: Con esta variable se pretende conocer en qué medida el personal de la Universidad considera que el plan carrera puede generar fidelización o retención del talento humano.

### 6.7 Instrumentos de Diagnostico

A continuación, se presenta el modelo de entrevista aplicado al personal de la institución en el cual se definieron algunas preguntas con el fin conocer información importante para el diseño del plan carrera del personal administrativo de la Universidad EAN, las cuales se presentan en la Tabla 3:

**Tabla 3**

#### *Modelo de Entrevista*

---

***Modelo de Entrevista***

Fecha:

Entrevistador:

Entrevistado:

*Esta encuesta está diseñada para obtener información acerca de la Universidad EAN y sus procesos actuales, los cuales podrán ser el punto de partida para el diseño de un plan carrera para el personal administrativo de la Universidad EAN. La información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos, como parte de los entregables en el programa MBA virtual de la Universidad EAN.*

***Preguntas***

- 1) Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales retos para implementar un plan carrera en la institución?

***Variable: Plan carrera***

- 2) ¿Cómo cree que recibiría el personal administrativo una propuesta de plan carrera? ¿Qué factores serían clave para su éxito?

***Variable: Plan carrera***

- 3) ¿Cuáles son los cargos que tiene la Universidad EAN como población objetivo para la implementación del plan Carrera?
-

---

**Variable: Plan carrera**

- 4) ¿Como están diseñados los planes de formación actualmente en la Universidad EAN para el personal administrativo?

**Variable: Desarrollo profesional**

- 5) ¿Qué metodología utilizan para identificar los posibles líderes dentro del personal administrativo?

**Variable: Desarrollo profesional**

- 6) ¿Qué estrategias de fidelización existen actualmente para el personal administrativo de la Universidad EAN?

**Variable: Fidelización**

- 7) Como se integra la evaluación de desempeño actual al diseño del plan carrera para el personal administrativo de la Universidad EAN.

---

**Variable: Plan carrera**

---

*Nota.* Elaboración propia.

A continuación, se presenta el modelo de encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad EAN, en los cargos de líderes administrativos de nivel I, II y III y Directores de Programa con funciones administrativas. El ejercicio tuvo como objeto medir actitudes y conocer intereses de los trabajadores relacionados con el diseño del plan carrera, entre otros.

La encuesta fue anónima y sus resultados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos. El instrumento este compuesto por 15 preguntas organizadas en 5 variables, así: Información general, plan de carrera, desarrollo profesional, habilidades de desarrollo y fidelización. Para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert, con las siguientes opciones: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo y De acuerdo.

**Tabla 4***Modelo de Encuesta*

---

**Modelo de Encuesta**

Diseño del Plan Carrera para la Universidad EAN

**Preguntas****Información General**

- 1.Cuál es su identidad de Género
  2. Indique el último nivel de formación alcanzado
  3. ¿Desde hace cuánto tiempo labora con la Universidad EAN?
  4. ¿Qué tipo de vinculación laboral tiene actualmente con la Universidad?
  5. Cuál es el rol que actualmente desempeña en la Universidad.
  6. Indique en que rango de edad se encuentra.
-

---

**Plan Carrera**

7. Considero que la Universidad me permite aplicar mis habilidades y conocimientos de forma adecuada.
8. Estoy de acuerdo en que la Universidad brinde oportunidades de movilidad interna (como cambios de rol, áreas o funciones), más allá de ascensos jerárquicos.
9. Considero importante que la Universidad genere un plan carrera dirigido al personal administrativo cuyo objetivo es la formación del talento humano.

**Desarrollo Profesional**

10. Estoy de acuerdo en participar activamente en programas de formación, mentorías y autogestión que permitan fortalecer mis habilidades profesionales y personales.
11. Estoy de acuerdo en asumir nuevos retos laborales a través de encargos, backup, participación en proyectos de alto impacto, esto como parte de mi crecimiento profesional.

**Habilidades de Desarrollo**

12. Considero que la Universidad fortalece las habilidades relacionadas con tecnologías emergentes, tales como la IA, herramientas digitales, analítica de datos, entre otros.
13. Considero que la Universidad fortalece las habilidades blandas, tales como de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otras.

**Fidelización**

14. Siento que el plan carrera que define la Universidad genera mayor fidelización y retención del personal administrativo.
  15. Considero que las estrategias de retención basadas en el salario emocional, desarrollo profesional, balance entre vida laboral y personal, reconocimientos y beneficios personalizados, entre otros han permitido fidelizar el talento de la Universidad
- 

*Nota.* Elaboración propia.

**6.8 Validación de Instrumentos**

Para garantizar los resultados que se esperan con la aplicación de la encuesta, se realizó la validación del instrumento a través del modelo de coeficiente de V de Aiken, con el fin de asegurar el nivel de relevancia, claridad y coherencia de los ítems por parte de los líderes de Talento Humano de la Universidad EAN.

Según Aiken (1980), el índice V permite cuantificar la validez de contenido de un instrumento mediante el juicio de expertos.

Una vez se aplicó el formato de validación a través del líder de la Universidad EAN, se analizó la valoración otorgada a cada ítem del instrumento en los criterios de claridad, pertinencia y relevancia. Estos resultados permitieron que se identificaran los ítems a ajustar

según los criterios evaluados, así como los que requerían ajustes de redacción, reformulación o eliminación, de acuerdo con la expectativa de la Universidad.

En la variable 1 de Información general, los ítems presentaron valoraciones positivas, ya que se identificaron como preguntas útiles las relacionadas con rango de edad, identidad de género, nivel de formación y antigüedad laboral, sin embargo, los ítems relacionados con el tipo de vinculación laboral y el área de desempeño presentaron observaciones por parte del experto.

En la variable 2 de plan carrera, el experto indicó que las preguntas eran pertinentes, sin embargo, recomendó mejorar la redacción de algunas para mayor claridad.

En la variable 3 de desarrollo profesional, los ítems presentaron coherencia y pertinencia, sin embargo, se solicitó unificar uno de estos, para evitar redundancia.

En la variable 4 de habilidades de desarrollo, se sugirió la eliminación de un ítem teniendo en cuenta que las habilidades técnicas y blandas debían ir con la misma relevancia.

En la variable 5 de fidelización, se identificaron ítems redundantes, por lo que se sugirió consolidar las preguntas relacionadas con la retención del talento humano y el salario emocional.

En conclusión, se procedió a realizar los ajustes sugeridos y posteriormente se realizó el cálculo del coeficiente V de Aiken, siendo favorable su resultado para dar continuidad con la aplicación del instrumento y recolección de la información.

## 7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional se realizó de una forma estructurada y se dividió en dos etapas: En la etapa 1, se realizó análisis de la situación de la Universidad EAN a través de fuentes oficiales como páginas web, documentos del sistema de gestión de la Universidad entre otros, en la etapa 2, se realizó la recolección de información a través de entrevistas al personal administrativo encargado de la temática en la Universidad para indagar más a fondo sobre la necesidad actual y lo que ya tenían implementado, así como también se aplicaron encuestas a los trabajadores para conocer las fortalezas y puntos débiles del modelo.

### Análisis de Resultados

#### 7.1 Análisis Externo

La matriz DOFA se construyó a partir del análisis de la información recolectada durante el proceso de diagnóstico, el cual incluyó encuestas aplicadas al personal administrativo de la Universidad EAN, entrevistas con líderes y revisión documental. Este análisis permitió identificar las principales fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno que pueden influir en la implementación de un plan carrera para el personal administrativo.

La matriz DOFA aplicada se presenta en la Tabla 5:

**Tabla 5**

*Matriz DOFA*

Oportunidades	Amenazas
<b>Establecer plan carrera que permita proyección laboral y fidelización del personal administrativo propendiendo el crecimiento laboral y personal.</b> (Universidad de los Andes 2024; Universidad de los Andes 2024, 2024).	Oferta laboral con ofrecimiento de desarrollo profesional. (Chiavenato, 2017), donde se comprueba que el talento humano se inclina por instituciones que brindan mayores oportunidades en formación y desarrollo personal.
<b>Formación de competencias en planes de desarrollo. Según Robbins y Judge (2019), los</b>	Deserción de los colaboradores por mejores ofertas laborales. Según Dessler (2020) la deserción del talento humano afecta

---

<b>planes de desarrollo ayudan a incrementar la productividad y la permanencia del personal frente a los cambios del ambiente.</b>	la persistencia de los procesos y desarrollo de competencias del personal.
--	--

<b>Implementar estrategias que permitan potencializar las capacidades del personal en las funciones propias del cargo.</b>	Baja productividad del personal dada la falta de formación y competencias.
--	--

---

Fortalezas	Debilidades
<b>Equipo de trabajo con alto conocimiento de las metas de la Universidad.</b>	Falta de formación en competencias del personal administrativo.
<b>Remuneración económica que permite fidelizar el talento de la universidad</b>	Falta de implementación y desarrollo en un tiempo determinado de plan carrera para el personal administrativo.
<b>Talento humano fidelizado que permite captar valor.</b>	Personal administrativo fidelizado próximo a plan retiro ya sea voluntario o pensión.

---

*Nota.* Elaboración propia.

Dentro de las conclusiones del análisis externo, reflejado en la matriz DOFA, se tiene:

- La Universidad EAN cuenta con colaboradores comprometidos en alcanzar los objetivos.
- Se hace necesario implementar planes de carrera que promuevan el crecimiento laboral y profesional de los colaboradores.
- Es necesario motivar y fidelizar los colaboradores para evitar una posible deserción dada por mayores remuneraciones económicas y mayores oportunidades de crecimiento.

## 7.2 Análisis Interno

*Análisis Entrevista.* Con base en el análisis de la entrevista realizada a los líderes de la Gerencia de Personas y Cultura de la Universidad EAN, a continuación, se evidencia la situación

actual y las brechas claves que enfrenta la institución en la implementación de un Plan Carrera para el personal administrativo como se muestra en la Tabla 5:

**Tabla 6***Análisis Entrevista*

<b>Variable de Estudio</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Situación Actual (según entrevista)</b>	<b>Brechas Identificadas</b>	<b>Oportunidades</b>
Plan carrera	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales retos para implementar un plan carrera en la institución?	Se reconoce que no existe un plan carrera formal para administrativos. La estructura organizacional limitada restringe la movilidad vertical. Se teme generar expectativas incumplibles.	Ausencia de una arquitectura de carrera clara. Riesgo de frustración por promesas no cumplidas. Dificultad para proyectar crecimiento en estructuras horizontales.	Promover un modelo de carrera híbrido (vertical y horizontal). Definir rutas de desarrollo competencial y movilidad entre áreas. Comunicar claramente alcances y límites del modelo.
Plan carrera	¿Cómo cree que recibiría el personal administrativo una propuesta de plan carrera? ¿Qué factores serían clave para su éxito?	Alta expectativa entre el personal administrativo. Se percibe desconocimiento del tema y deseo por tener claridad sobre rutas de crecimiento.	Riesgo de generar frustración si no se gestiona adecuadamente la comunicación, alcance y tiempos del plan.	Iniciar con pilotos focalizados (cargos críticos) y expandir gradualmente. Establecer una estrategia de comunicación transparente y continua.
Plan carrera	¿Cuáles son los cargos que tiene la Universidad EAN como población objetivo para la implementación del plan Carrera?	Se realizó un estudio hace 3 años para clasificar cargos críticos, clave y expertos de negocio. Actualmente se está actualizando esta segmentación	No hay una tipificación actualizada ni completamente articulada con la política salarial. Falta claridad y sistematización de los cargos que deben ser priorizados para el plan carrera.	Retomar y actualizar la matriz de cargos críticos como insumo inicial del plan carrera. Alinear esta segmentación con la nueva política salarial para priorizar cargos de alta criticidad.

<b>Variable de Estudio</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Situación Actual (según entrevista)</b>	<b>Brechas Identificadas</b>	<b>Oportunidades</b>
Desarrollo profesional	¿Como están diseñados los planes de formación actualmente en la Universidad EAN para el personal administrativo?	Hay un plan estructurado que parte del levantamiento de necesidades individuales y resultados de evaluación de desempeño. Se aprovechan programas internos y descuentos en formación formal.	El plan no está vinculado a trayectorias profesionales ni a rutas de crecimiento claras. Formación se percibe más como complemento y no como estrategia de movilidad interna.	Conectar el plan de formación con los perfiles de cargo y las rutas de carrera. Diseñar itinerarios formativos asociados a metas de movilidad (vertical u horizontal).
Desarrollo profesional	¿Qué metodología utilizan para identificar los posibles líderes dentro del personal administrativo?	Se utiliza la matriz Nine Box y un modelo propio llamado “ADN de Liderazgo Eanista”. Hay identificación de líderes informales y formales.	No existe una integración clara entre los líderes identificados, sus planes de desarrollo y su proyección dentro de un esquema de sucesión o carrera.	Incorporar la matriz Nine Box y el ADN de liderazgo Eanista, como herramientas núcleo del plan carrera. Diseñar rutas específicas para desarrollo de líderes potenciales.
Fidelización	¿Qué estrategias de fidelización existen actualmente para el personal administrativo de la Universidad EAN?	Existe un robusto programa de bienestar denominado “Experiencia del colaborador” que incluye flexibilidad, formación, salud, cultura, convenios, entre otros.	Estas acciones, aunque potentes, no están claramente articuladas con un sistema de fidelización a largo plazo ni con rutas de crecimiento profesional.	Integrar los beneficios actuales en un modelo de fidelización progresivo vinculado al Plan Carrera. Visibilizar cómo estos programas apoyan el desarrollo y la permanencia del talento.
Plan Carrera	Como se integra la evaluación de desempeño actual al diseño del plan	Existe intención de integrar el desempeño al plan carrera, especialmente a través	Falta implementación estructurada. No hay modelo formal que integre desempeño,	Establecer un sistema integrado donde el desempeño y el potencial determinen

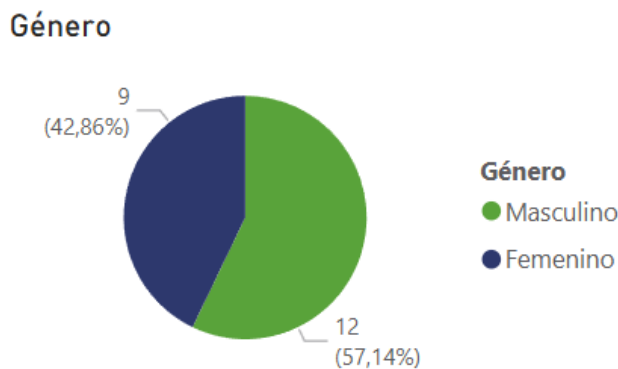
Variable de Estudio	Pregunta	Situación Actual (según entrevista)	Brechas Identificadas	Oportunidades
	carrera para el personal administrativo de la Universidad EAN.	de Nine Box y el ADN Eanista.	formación, liderazgo y movilidad.	el ingreso y avance dentro del plan carrera. Hacerlo parte oficial del modelo de gestión del talento.

*Nota.* Elaboración propia.

En relación con el perfil de los encuestados se puede evidenciar que el 57% son del género masculino y el 43% del género femenino.

**Figura 5**

*Genero de los encuestados*



*Nota.* Elaboración propia.

Los encuestados se caracterizan por tener una formación académica alta, así: El 10% tiene Doctorado, el 43% tiene formación de maestría, el 33% de especialización y el 14% es profesional.

**Figura 6**

*Nivel de Formación de los encuestados*

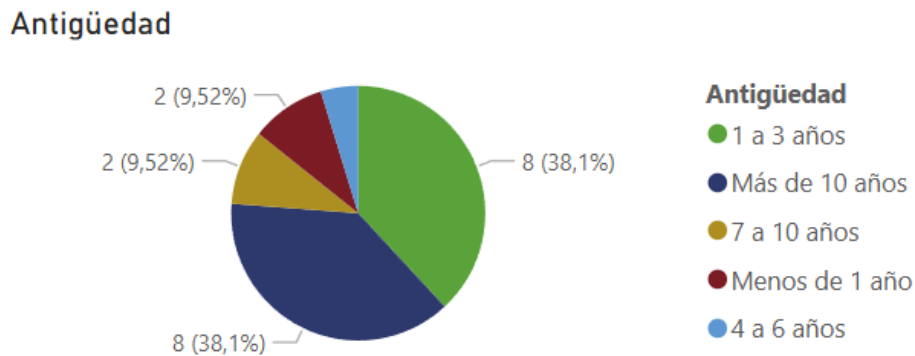


Nota. Elaboración propia.

En términos de antigüedad, se evidenció una distribución variada así: El 38% más de 10 años, el 10% de 7 a 10 años, el 5% de 4 a 6 años, el 38% de 1 a 3 años y el 10% menos de 1 año en la organización, lo cual indica que en su mayoría los cargos de liderazgo evaluados estas cubiertos por personal con varios años de antigüedad.

**Figura 7**

*Antigüedad de los encuestados*

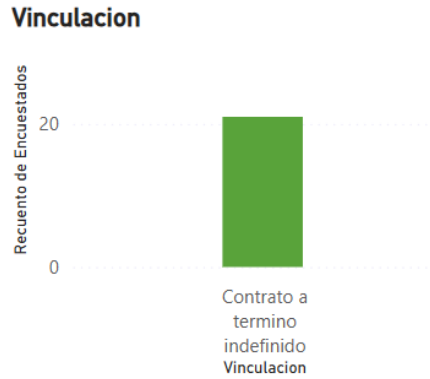


Nota. Elaboración propia.

El 100% de los encuestados cuenta con contrato a término indefinido, lo cual es un indicador importante para el nivel de retención de los trabajadores.

**Figura 8**

*Tipo de Vinculación de los encuestados*

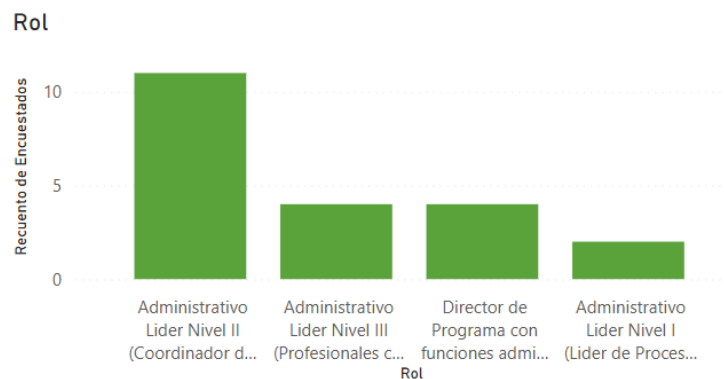


*Nota.* Elaboración propia.

Entre los cargos evaluados se encuentra que el 52% son Administrativos líder Nivel II (Coordinador de área), el 19% Administrativo líder Nivel III (Profesionales con personal a cargo), el 19% Director de Programa con funciones administrativas y el 10% Administrativo Líder Nivel I (Líder de Proceso), lo cual indica una experiencia relevante y una visión estratégica del desarrollo organizacional así como en la implementación de un plan carrera.

**Figura 9**

*Rol de los encuestados*

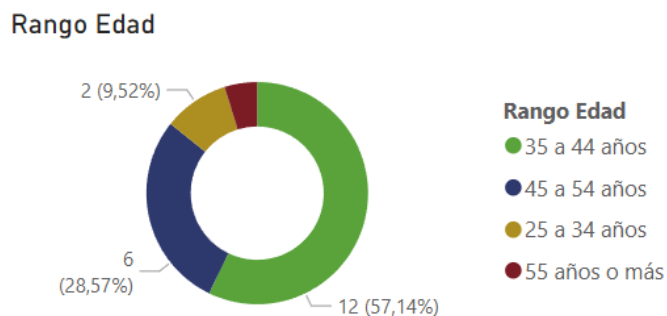


*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a los rangos de edad, se identificó que el 57% de los colaboradores se encuentra entre los 35 y 44 años, el 24% entre los 45 a 54 años, el 10% entre los 25 a 34 años y el 5% con 55 años en adelante, con lo que se podría orientar un poco más las estrategias a definir en el plan carrera, de acuerdo con los gustos e intereses de los grupos etareos.

**Figura 10**

*Rangos de edad*

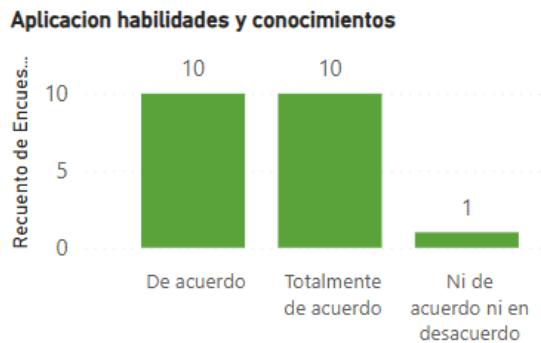


*Nota.* Elaboración propia.

El 48% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la Universidad le permite aplicar sus habilidades y conocimientos de forma adecuada, el 48% está de acuerdo y el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que puede evidenciar un alto nivel de conformidad con el desempeño según su nivel de formación actual.

**Figura 11**

*Aplicación de habilidades y conocimientos*

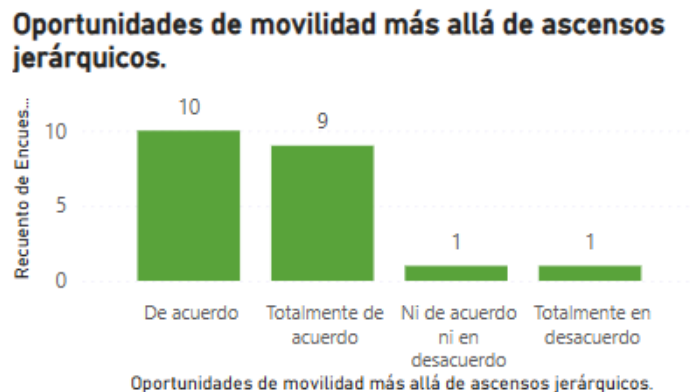


*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a la aceptación de que la Universidad brinde opciones de movilidad interna, los encuestados respondieron lo siguiente: El 48% está de acuerdo, el 43% está totalmente de acuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el otro 5% totalmente en desacuerdo, lo cual refleja que en su mayoría aceptarían realizar estas asignaciones como parte de su crecimiento profesional más allá de ascensos jerárquicos sin embargo, se tiene un porcentaje con posición neutra y desacuerdo que es válido tenerlo en cuenta en el diseño de estas estrategias.

**Figura 12**

*Oportunidades de movilidad más allá de ascensos jerárquicos*

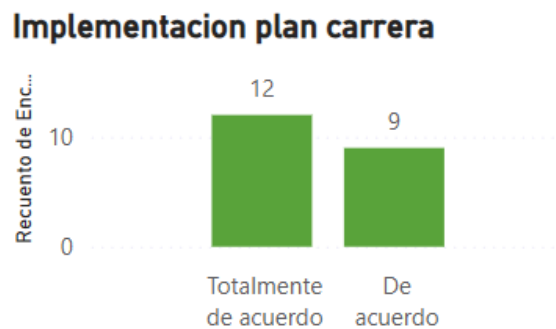


*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a la percepción sobre la importancia de que la Universidad EAN implemente un plan carrera para el personal administrativo, el 57% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 43% está de acuerdo, lo que refleja un fuerte consenso y necesidad sentida de los colaboradores frente al planteamiento de este reto.

**Figura 13**

*Implementación Plan Carrera*



*Nota.* Elaboración propia.

Se identificó un alto nivel de interés por parte de los colaboradores para participar en programas de formación, mentorías y procesos de autogestión enfocados en el fortalecimiento de habilidades profesionales y personales, con los siguientes resultados: el 71% está totalmente de acuerdo y el 29% está de acuerdo, lo cual evidencia un talento humano motivado y comprometido con su propio desarrollo.

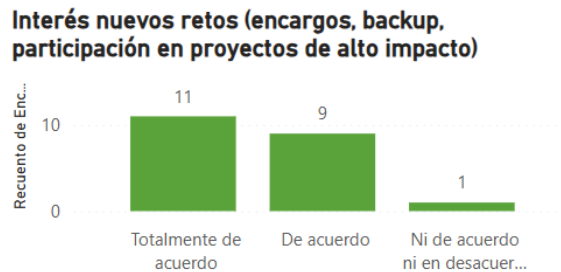
**Figura 14**

*Interés programas de formación, mentorías y autogestión*

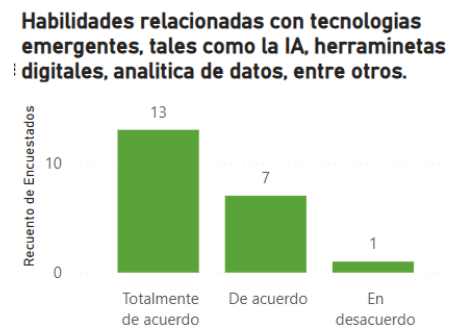


*Nota.* Elaboración propia.

Con relación a la disposición para asumir nuevos retos laborales como parte de su desarrollo profesional, los encuestados manifestaron lo siguiente: el 52% está totalmente de acuerdo, el 43% está de acuerdo y el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual indica que en su mayoría el personal administrativo está dispuesto a contribuir en los procesos de cambio y fortalecimiento de sus conocimientos.

**Figura 15***Interés nuevos retos**Nota.* Elaboración propia.

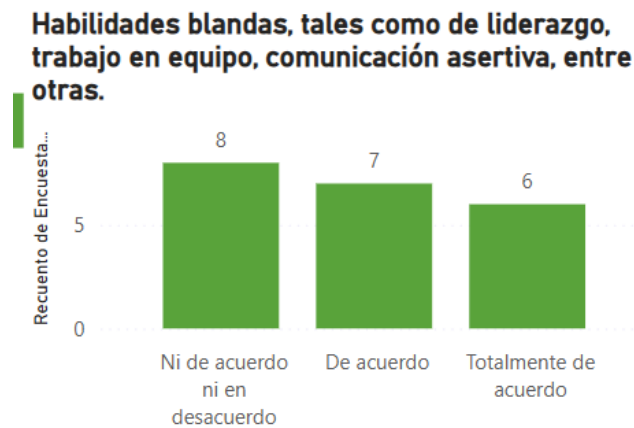
Con relación a la percepción de los colaboradores frente al fortalecimiento de las habilidades tales como la IA, herramientas digitales, analítica de datos, entre otros, que realiza la Universidad, los encuestado manifestaron lo siguiente: el 62% está totalmente de acuerdo en que la institución se esfuerza por fomentar capacitación frente a estos temas, el 33% de acuerdo y el 5% en desacuerdo, lo cual evidencia una percepción positiva frente a la gestión actual, sin dejar de lado que un bajo porcentaje considera que se deben buscar otras estrategias de fortalecimiento.

**Figura 16***Habilidades tecnologías emergentes**Nota.* Elaboración propia.

Frente a la percepción de fortalecimiento de las habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otras, los resultados no son tan acertados: El 38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo que realiza actualmente la Universidad, el 33% está de acuerdo y el 29% está totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta que para este aspecto en su mayoría se registraron respuestas neutras, se puede evidenciar que es un área de oportunidad para el diseño del plan carrera.

**Figura 17**

*Habilidades blandas*

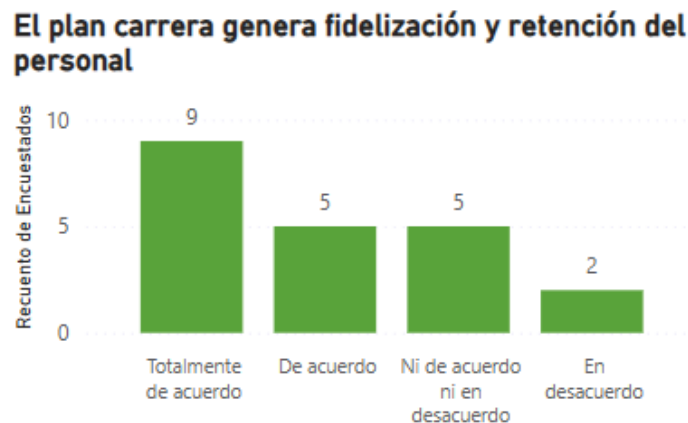


*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a los aspectos de fidelización evaluados, se identificó que el 43% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el plan carrera que tiene proyectado la Universidad genera mayor fidelización y retención del personal administrativo, el 24% de acuerdo, el 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% en desacuerdo, lo cual evidencia una oportunidad para fortalecer otras estrategias que logren generar fidelización del talento humano adicional al plan carrera.

**Figura 18**

*Fidelización y retención del plan carrera*



*Nota.* Elaboración propia.

Con relación a la percepción e importancia del salario emocional, se identifica que el 38% del talento humano está de acuerdo en que esto permite fidelizar el talento humano, el 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 5%

está en desacuerdo, por lo que se puede evidenciar que si bien una parte importante del personal percibe esto como un valor agregado importante otros colaboradores no lo ven así, lo cual sugiere la necesidad de indagar nuevas estrategias con mayor reconocimiento y efectivas desde la perspectiva del talento administrativo.

### Figura 19

#### *Salario emocional*

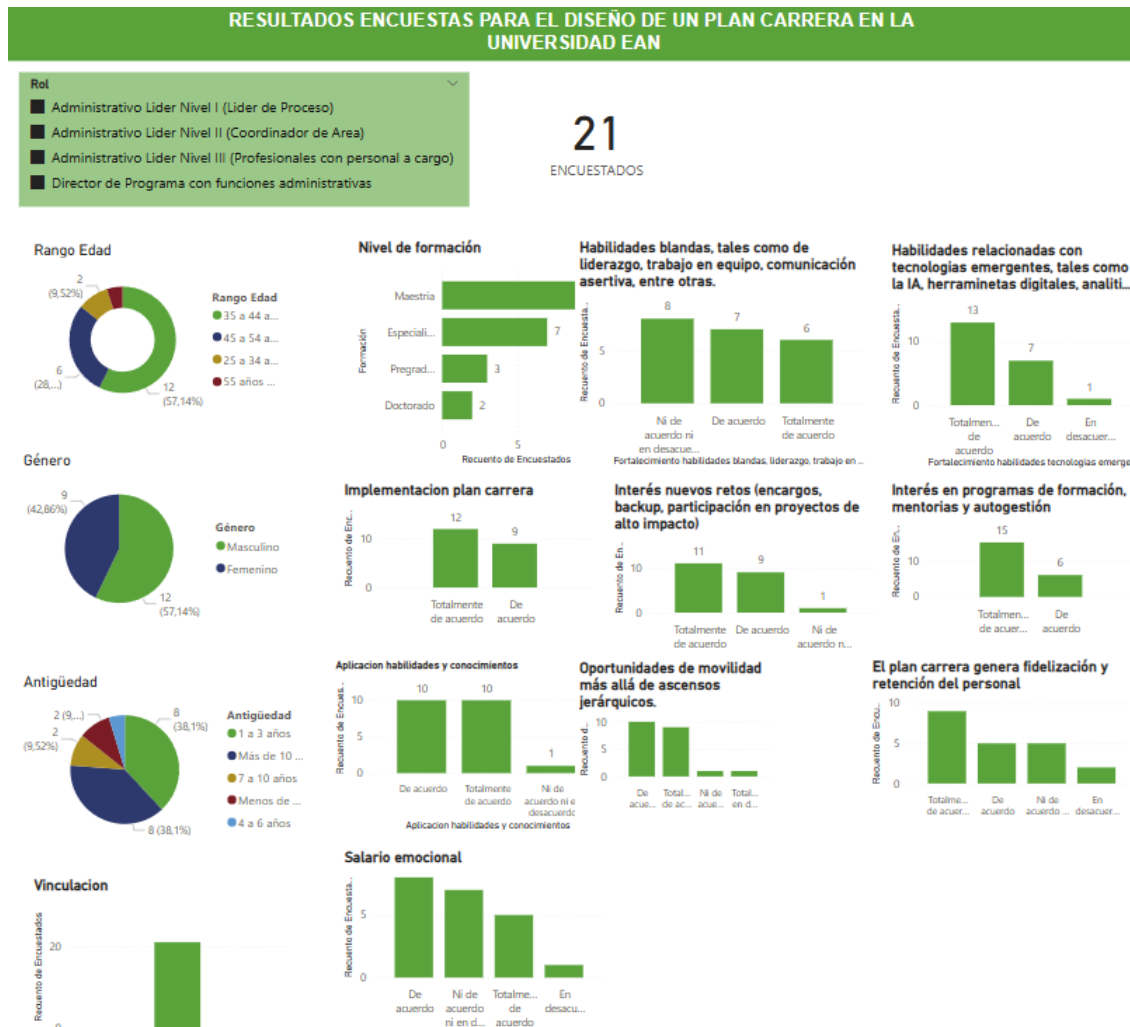


*Nota.* Elaboración propia.

Como aporte para realizar un análisis más completo de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas se diseñó un Dashboard en PowerBi:

**Figura 20**

*Dashboard Power Bi*



Nota. Elaboración propia.

### 7.3 Brechas del Proceso de Diagnóstico

A continuación, se presentan las principales brechas identificadas en el diagnóstico realizado:

- Falta de integración de los diferentes focos de talento (Desempeño, formación, movilidad interna entre otros).
- Ausencia de rutas formales de carrera para el personal administrativo.
- Limitada proyección de crecimiento dada la estructura organizacional
- Riesgo de generar falsas expectativas en los trabajadores.
- Debilidad en el fortalecimiento de habilidades blandas.

- Falta de consolidación de estrategias de salario emocional atractivas para los trabajadores.

## 8. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO SOLUCIÓN

### 8.1. Acciones para el cierre de brechas

**Tabla 7**

*Brechas identificadas*

Brecha Identificada	Acción
<b>Falta un esquema del plan carrera, integrado con los diferentes focos del talento existentes en la Universidad.</b>	Diseñar plan carrera / rutas de carrera por rol administrativo, con opciones horizontales y verticales, integrando evaluación de desempeño y plan de desarrollo.
<b>Identificación de líderes no conectada al crecimiento</b>	Incorporar Nine Box y ADN Eanista en plan carrera con seguimiento individual
<b>Bajo fortalecimiento de habilidades blandas</b>	Desarrollar programas enfocados en el ADN del líder Eanista con formación modular por nivel
<b>Riesgo de falsas expectativas por parte del personal</b>	Definir lineamientos claros y comunicar fases del plan carrera en lenguaje transparente.

A continuación, se plantea un plan carrera orientado, teniendo en cuenta la información recopilada a través de los instrumentos de análisis interno y externos.

### 8.2. Dimensiones del Plan Carrera

A continuación, se plantean cuatro (4) dimensiones del plan carrera propuesto:

**Figura 21.**

*Modelo Dimensiones Plan Carrera propuesto*



Adicional a las cuatro dimensiones se propone la conformación de dos comités:

- Comité Técnico de Plan Carrera
- Comité de Calibración

**Tabla 8.**

*Estructura comité técnico de carrera y Comité de calibración*

Aspecto	Comité Técnico del Plan Carrera	Comité de Calibración
<b>Propósito</b>	Diseñar, estructurar y dar seguimiento técnico al Plan Carrera para el personal administrativo.	Garantizar la equidad, consistencia y objetividad en los resultados de evaluación y decisiones sobre talento.
<b>Enfoque</b>	Estratégico, metodológico, operativo e interfuncional.	Evaluativo, normativo y correctivo.
<b>Momento de actuación</b>	Desde la fase de diseño hasta implementación, monitoreo y mejora del plan.	En la etapa de análisis de resultados, clasificación de talento y toma de decisiones sobre movilidad y sucesión.

Aspecto	Comité Técnico del Plan Carrera	Comité de Calibración
<b>Funciones clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir rutas de carrera (horizontal y vertical).</li> <li>- Construir fichas de talento individual.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar y validar la matriz de elegibilidad.</li> <li>- Alinear evaluación, formación y compensación.</li> </ul> </li> <li>- Generar propuestas de mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calibrar resultados de desempeño y potencial (Nine Box).</li> <li>- Validar clasificaciones de talento.</li> <li>- Analizar casos atípicos y resolver discrepancias.</li> <li>- Prevenir sesgos individuales.</li> <li>- Asegurar justicia y legitimidad en decisiones de carrera.</li> </ul>
<b>Integrantes sugeridos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder Gerencia de Cultura y Personas               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder de Formación</li> </ul> </li> <li>- Analista Evaluación y Desempeño</li> <li>- Representante de Compensación</li> <li>- Representante de Planeación Estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representantes de Talento Humano               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes directos de áreas piloto</li> <li>- Líder Evaluación y Desempeño/Desarrollo</li> </ul> </li> <li>- Líderes Funcionales de áreas piloto</li> <li>- Evaluador externo o par neutral (opcional)</li> </ul>
<b>Entregable principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo técnico del Plan Carrera</li> <li>- Matriz de elegibilidad</li> <li>- Fichas de talento</li> <li>- Rutas de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista validada de clasificaciones de desempeño/potencial</li> <li>- Validación de candidatos a movilidad o sucesión</li> <li>- Informe de consistencia evaluativa</li> </ul>
<b>¿Como se complementan?</b>	Construye el modelo, define criterios, orienta técnicamente.	Evalúa la aplicación de esos criterios, asegura justicia.

*Nota:* Los integrantes sugeridos, se deben alinear a la estructura de la Universidad EAN

Podemos destacar que “un comité técnico es esencial para garantizar la integridad metodológica en procesos de gestión del talento.” (Bersin, 2023) y además “los comités técnicos actúan como garantes del rigor metodológico y la trazabilidad en modelos de carrera.” (Gómez, 2011).

Por otra parte “la calibración fortalece la equidad organizacional al convertir decisiones individuales en acuerdos colectivos sobre el talento.” (Rothwell, 2021) y a su vez “los comités de calibración permiten detectar incoherencias evaluativas entre líderes y equilibrar decisiones de alto impacto.” (Gartner, 2024).

### ***8.2.1. Descripción de los elementos de la solución***

- Evaluación de Desempeño

A través de esta dimensión se mide el desempeño del talento humano en función del mapa de competencias definido por la Universidad para cada uno de los cargos administrativos. La evaluación se establece como una herramienta diagnóstica en la cual es indispensable la retroalimentación al colaborador para reconocer sus logros y oportunidades de mejora, identificando las brechas que se trabajaran a través del plan de desarrollo.

La Universidad EAN cuenta con la implementación de un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias estructurado rol, que se caracteriza por un enfoque de competencias, alineación estratégica, desarrollo profesional, flexibilidad y adaptabilidad, reflejando beneficios con relación a los resultados de la evaluación. Para aquellos que no cumplen con los objetivos, se tiene implementado un plan de desarrollo para el cierre de brechas y para aquellos talentos que se destacan por su excelencia se reconoce a través de beneficios como bonificación económica, trabajo a distancia, entre otros.

Basados en los resultados de la evaluación de desempeño se propone para el cierre de brechas, entre otros y como insumo principal los planes de desarrollo por colaborador.

- Plan de Desarrollo

Esta dimensión se desarrolla a partir de las competencias definidas por rol y con base a los resultados de la evaluación de desempeño, adicionalmente se deben incorporar las necesidades y aspiraciones de cada colaborador con el fin de establecer un plan de desarrollo individual, que, si bien resulta ser un poco más complejo, es más efectivo para lograr el fortalecimiento de competencias esperado. El plan de desarrollo debe incluir acciones formativas, la posibilidad de realizar encargos, programas de mentoría y coaching, entre otras

acciones orientadas al cierre de brechas y preparación del trabajador para asumir nuevos desafíos y retos laborales.

El plan de desarrollo propuesto para el personal administrativo con cargos de liderazgo tiene como base el fortalecimiento de habilidades definidas en el ADN del líder Eanista: Desarrollo de personas, Comunicación, Gestión Emocional, Establecer el Camino y Da Ejemplo, teniendo en cuenta la importancia que tiene esto para la Universidad y los resultados obtenidos en la encuesta, donde los colaboradores manifestaron el interés por fortalecer este tipo de habilidades.

**Figura 22**

*Atributos del ADN Líder Eanista*



Nota: Universidad EAN

**Tabla 9**

*Propuesta Plan de Desarrollo basado en Atributos ADN del líder Eanista*

Atributos ADN Líder Eanista	Nombre de la Formación	Administrativo Líder Nivel I (Líder de Proceso)	Administrativo Líder Nivel II (Coordinador de Área)	Administrativo Líder Nivel III (Profesionales con personal a cargo)	Director de Programa con funciones administrativas
Desarrollo de personas	Liderazgo basado en el respeto	X	X	X	X

<b>Atributos ADN Líder Eanista</b>	<b>Nombre de la Formación</b>	<b>Administrativo Líder Nivel I (Líder de Proceso)</b>	<b>Administrativo Líder Nivel II (Coordinador de Área)</b>	<b>Administrativo Líder Nivel III (Profesionales con personal a cargo)</b>	<b>Director de Programa con funciones administrativas</b>
	El arte de liderarse a sí mismo			X	X
	Líder por primera Vez	X			X
	Liderazgo Colaborativo	X	X	X	X
	Programa de Coaching		X	X	
<b>Comunicación</b>	Comunicación asertiva	X	X	X	X
	Comunicación Directa	X			X
	Asertividad y empatía, estrategia para la comunicación efectiva	X	X	X	X
<b>Gestión Emocional</b>	Gestión del cambio	X			X
	Resolución de conflictos			X	
<b>Establecer el Camino</b>	Programa de Mentoring		X	X	
	Trabajo en Equipo	X	X	X	X

Atributos	Nombre de la Formación	Administrativo Líder Nivel I (Líder de Proceso)	Administrativo Líder Nivel II (Coordinador de Área)	Administrativo Líder Nivel III (Profesionales con personal a cargo)	Director de Programa con funciones administrativas
Da Ejemplo	Liderazgo Etico			X	
	Integridad	X	X	X	X

- Gestión de Altos potenciales

A través de la dimensión de altos potenciales se busca identificar a los colaboradores con alto potencial para ejercer cargos de liderazgo en su mismo nivel (Horizontal) o de un nivel jerárquico mayor (Vertical), considerando también su resultado en la evaluación de desempeño, su capacidad de aprendizaje y como factor principal el interés que tenga el colaborador en su crecimiento profesional dentro de la organización. El propósito de la gestión de altos potenciales es anticipar la sucesión en cargos clave para la Universidad, lo cual impactará positivamente en las curvas de aprendizaje cuando se asume un nuevo cargo y disminución de costos en procesos de inducción, entre otros.

A la hora de evaluar e identificar altos potenciales las compañías tienden a utilizar múltiples ratings de desempeño y potencial (bajo, medio, alto), diversas herramientas de diagnóstico y procesos de revisión del talento que incluyen sesiones de calibración entre quienes evalúan con el objetivo de homogenizar criterios en la evaluación (Conaci, 2016).

Actualmente la Universidad EAN utiliza la matriz Nine Box o *Nine-Box Talent Grid*, la cual permite identificar y clasificar a los colaboradores teniendo en cuenta su desempeño, nivel de competencias, concepto del jefe y sus pares.

Finalmente, el desempeño y el potencial se complementan con el perfil del trabajador, que es el referente oficial de la información sobre la persona a nivel de su formación, experiencia, intereses de carrera entre otros aspectos.

Para el análisis de altos potenciales, se propone realizar el análisis en el comité de calibración, a través del cual se revisen los resultados de la matriz Nine Box con el fin de identificar un banco de talentos, sucesores y definición de acciones de talento a ejecutar.

Proceso propuesto:

I. Aplicación de la matriz Nine Box: Se clasifica a cada colaborador según su nivel de desempeño y potencial. Esto se realiza con base en la evaluación de desempeño y la valoración de competencias.

II. Evaluación del potencial: A través de criterios como:

- Rapidez de aprendizaje y adaptabilidad.
- Participación en proyectos transversales o de innovación.
- Comportamientos alineados al ADN del líder Eanista.
- Interés personal en el crecimiento profesional

III. Análisis de Volatilidad: Analizar el nivel de riesgo de salida de cada colaborador identificado como talento. Para ello, se considera:

- Resultados de encuestas internas (ítems de intención de permanencia).
- Participación reciente en procesos de movilidad interna o solicitudes de cambio.
- Señales de desmotivación observadas por el líder.

IV. Matriz de potencial vs. volatilidad: Se propone una matriz para tomar decisiones de gestión según los cuadrantes, así:

**Tabla 10**

*Matriz de potencial Vs. Volatilidad*

Potencial	Volatilidad	Acción sugerida
Alto	Alto	Plan de retención urgente (encargos, beneficios, visibilidad, feedback personalizado)
Alto	Bajo	Plan de desarrollo estructurado (formación, mentorías, proyectos estratégicos)
Medio	Alto	Rediseño de tareas, entrevista de permanencia, seguimiento individual
Medio	Bajo	Acciones de desarrollo estándar

V. Construcción de un banco de talentos: Se identifican colaboradores que pueden ser sucesores para cargos clave, organizados por nivel jerárquico y especialidad funcional.

VI. Revisión en Comité de Calibración: Donde se revisan los casos y validan los niveles de potencial y volatilidad para definir rutas aceleradas o medidas de retención.

VII. Asignación de acciones de desarrollo o retención: A los altos potenciales se les asignan encargos, formación específica, participación en mentorías, visibilidad estratégica o beneficios diferenciados.

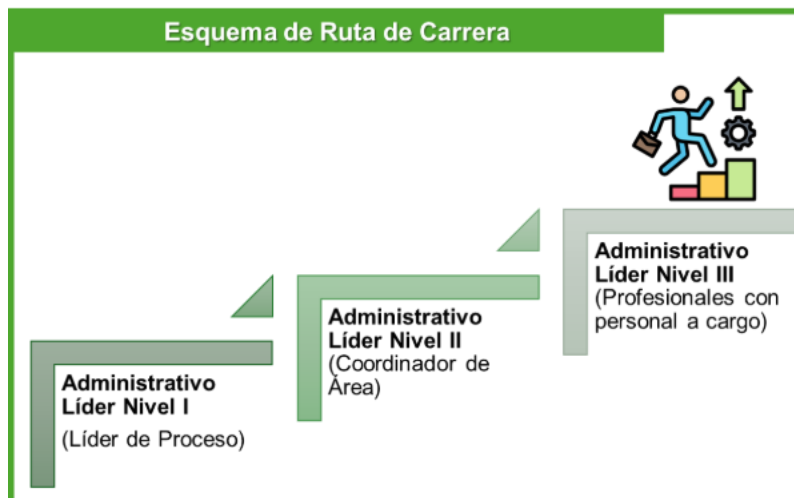
- Plan Carrera

Esta dimensión permite articular las demás definidas anteriormente, estableciendo rutas de movilidad en diferentes niveles (Vertical u horizontal), de acuerdo con las competencias, experiencia, intereses y necesidades organizacionales. Un plan carrera bien definido con una divulgación completa y transparente permite que los colaboradores sientan tranquilidad con las oportunidades de crecimiento que se presenten en la organización ya que permite la proyección laboral a mediano y largo plazo.

Se define una ruta de carrera a tener en cuenta frente a los cargos administrativos evaluados:

### Figura 23

*Esquema ruta de carrera*



A continuación, se definen los requisitos para realizar movilidad interna, siempre y cuando se tenga una vacante disponible, es decir que no se tendrán tiempos definidos para la sucesión entre un cargo y otro.

**Tabla 11***Requisitos para movilidad interna*

Rol Evaluado	Cargo		Requisitos generales para movilidad interna
	Homologado según Mapa Competencias	Posible Ascenso	
<b>Administrativo Líder Nivel I (Líder de Proceso)</b>	<b>Profesionales</b>	<b>Administrativo Líder Nivel II (Coordinador de Área)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el perfil del cargo al cual va a ser asignado, (Experiencia y formación) competencias organizacionales, técnicas y/o de liderazgo y demás requisitos definidos en la descripción del cargo</li> <li>• Permanecer como mínimo dos (2) años en el mismo nivel y cargo que ocupa a la fecha de revisión.</li> <li>• Permanencia proyectada en la organización a 3 años o más, respecto al cumplimiento del tiempo de pensión, según aplique.</li> <li>• Tener una evaluación de desempeño superior al 90% durante los dos (2) últimos años.</li> <li>• Cumplir el 100% de su plan de Desarrollo asignado.</li> <li>• Realizar encargos o funciones adicionales a las del rol actual.</li> <li>• No estar inmerso en procesos disciplinarios durante el último año. Los aspectos éticos y disciplinarios no son variables en las que se consideren excepciones.</li> </ul>
<b>Administrativo Líder Nivel II (Coordinador de Área)</b>	<b>Coordinadores</b>	<b>Administrativo Líder Nivel III (Rector, Vicerrector, Gerentes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el perfil del cargo al cual va a ser asignado, (Experiencia y formación) competencias organizacionales, técnicas y/o de liderazgo y demás requisitos definidos en la descripción del cargo</li> <li>• Permanecer como mínimo tres (3) años en el mismo nivel y cargo que ocupa a la fecha de revisión</li> <li>• Permanencia proyectada en la organización a 3 años o más, respecto al cumplimiento del tiempo de pensión, según aplique.</li> <li>• Tener una evaluación de desempeño superior al 90% durante los dos (2) últimos años.</li> </ul>

Rol Evaluado	Cargo Homologado según Mapa Competencias	Posible Ascenso	Requisitos generales para movilidad interna
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir el 100% de su plan de Desarrollo asignado.</li> <li>• Realizar encargos o funciones adicionales a las del rol actual.</li> <li>• Participación certificada en proyectos de alto impacto</li> <li>• No estar inmerso en procesos disciplinarios durante el último año. Los aspectos éticos y disciplinarios no son variables en las que se consideren excepciones.</li> </ul>

• Integración de las dimensiones

Para la integración de las dimensiones se propone construir una ficha del talento, esta es una herramienta de gestión que permite visualizar, de forma estructurada, el perfil, competencias, desempeño y aspiraciones de cada colaborador. Este instrumento funciona como base para diseñar y gestionar el Plan de Carrera, articulando necesidades individuales con proyecciones organizacionales (Chiavenato, I., 2017).

La ficha del talento tiene en cuenta los siguientes componentes:

**Diagnóstico personalizado:** La ficha centraliza datos como el nivel educativo, experiencia, y desempeño, permitiendo establecer una línea base para el desarrollo profesional. Esta función diagnóstica es esencial para diseñar planes de carrera acordes al perfil y potencial de cada colaborador (González & Herrera, 2021).


**Ruta de Carrera sugerida:** La ficha proyecta posibles trayectorias dentro de la organización, identificando cargos futuros y los requisitos para acceder a ellos (López & Ramírez, 2020). Esta planificación favorece la movilidad interna y promueve la fidelización del talento.

**Acciones de desarrollo alineadas:** El plan de carrera se convierte en una ruta práctica gracias a las acciones planificadas en la ficha (formaciones, mentorías, asignaciones estratégicas), las cuales permiten cerrar brechas de competencias de manera proactiva (Serrano et al., 2023).

Seguimiento y actualización: Como herramienta dinámica, la ficha del talento debe actualizarse periódicamente para reflejar avances, cambios de rol, o nuevas aspiraciones, convirtiéndose en un instrumento vivo de gestión del desarrollo (Ruiz & Pérez, 2019).

**Figura 24**

*Ficha del Talento*



## FICHA DEL TALENTO

**Información General**

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

ID / Cargo actual: \_\_\_\_\_

Unidad / Facultad: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_

Jefe directo: \_\_\_\_\_

**Perfil Profesional**

Nivel educativo: \_\_\_\_\_

Formación adicional interna: \_\_\_\_\_

Certificaciones: \_\_\_\_\_

Idiomas: \_\_\_\_\_

<b>Evaluación de Desempeño</b>	<b>Potencial</b>	<b>Volatilidad</b>
Año   Resultado   Comentarios	Año   Resultado   Comentarios	Año   Resultado   Comentarios
____   ____   _____	____   ____   _____	____   ____   _____
____   ____   _____	____   ____   _____	____   ____   _____
____   ____   _____	____   ____   _____	____   ____   _____

**Competencias Clave**

Competencia	Nivel actual	Observaciones
_____	_____	_____

**Ruta de Carrera Sugerida**

Etapa	Cargo	Requisitos pendientes
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**Acciones de Desarrollo Planificadas**

Acción	Tipo	Responsable	Plazo
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

**Aspiraciones y Motivaciones**

“ \_\_\_\_\_ ”

**8.2.2. Recursos y Estimación Presupuestal de la Solución****Tabla 12***Recursos y estimación presupuestal de la solución*

<b>Nombre de la Formación</b>	<b>Tipo de Formación</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Costo total del curso</b>	<b>Participantes estimados</b>	<b>Costo por participante</b>	<b>Observaciones</b>
Liderazgo basado en el respeto	Curso	8 horas	\$3.097.500	20	\$154.875	Presupuesto estimado con base en tarifas de formación del SENA para grupos de 20 participantes.
El arte de liderarse a sí mismo	Curso	8 horas	\$3.600.000	20	\$180.000	Presupuesto estimado con base en tarifas de formación del SENA para grupos de 20 participantes.
Líder por primera vez	Curso	8 horas	\$3.600.000	20	\$180.000	Presupuesto estimado con base en tarifas de formación del SENA para grupos de 20 participantes.
Liderazgo colaborativo	Curso	8 horas	\$3.600.000	20	\$180.000	Presupuesto estimado con base en tarifas de formación del SENA para grupos de 20 participantes.
Programa de coaching	Programa	48 horas de mentor coaching	\$11.000.000	5	\$2.200.000	Formación dirigida a líderes. Fuente: Programa de Neuroliderazgo y Management – Universidad EAN.
Comunicación asertiva	Curso	8 horas	\$3.600.000	20	\$180.000	Presupuesto estimado con base en tarifas de formación del SENA para grupos de 20 participantes.
Comunicación directa	Curso	8 horas	\$3.600.000	20	\$180.000	Presupuesto estimado con base en tarifas de formación del SENA para grupos de 20 participantes.
Asertividad y empatía: estrategia para la comunicación efectiva	Curso	8 horas	\$3.600.000	20	\$180.000	Presupuesto estimado con base en tarifas de formación del SENA para grupos de 20 participantes.
Gestión del cambio	Curso	8 horas	\$3.600.000	20	\$180.000	Presupuesto estimado con base en tarifas de formación del SENA para grupos de 20 participantes.

Nombre de la Formación	Tipo de Formación	Intensidad	Costo total del curso	Participantes estimados	Costo por participante	Observaciones
Resolución de conflictos	Curso	8 horas	\$3.600.000	20	\$180.000	Presupuesto estimado con base en tarifas de formación del SENA para grupos de 20 participantes.

*Nota.* El presupuesto estimado se calculó considerando un número promedio de participantes por actividad formativa. Para cada curso se presenta el valor total del programa y el costo unitario por participante, estimado a partir del número de colaboradores beneficiarios. El valor final de la inversión podrá variar dependiendo del número de participantes que integren cada cohorte de formación.

A partir de la estimación realizada, el costo total del programa de formación asociado a la implementación del Plan Carrera se proyecta en aproximadamente \$39.297.500. Esta inversión contempla el desarrollo de programas orientados al fortalecimiento de competencias en liderazgo, comunicación, gestión del cambio y resolución de conflictos, dirigidos al personal administrativo y a líderes de la institución.

**8.2.3. Cronograma de Puesta de Marcha de la Solución (Gantt)**

**Tabla 13**

*Diagrama de Gantt*

Fase	Actividad	Duración Estimada	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Fase 1: Socialización y Planeación	Presentación del Plan Carrera a la Alta Dirección y líderes de Talento Humano	1 semana	█									
	Conformación del Comité de Implementación	1 semana	█									
	Diseño del cronograma operativo y presupuesto detallado para piloto	2 semanas	█	█								
Fase 2: Definición del piloto	Selección de cargos claves para piloto ( 2 a 4 cargos críticos)	2 semanas	█	█								
	Lanzamiento comunicacional del piloto (evento, video explicativo, comunicado oficial)	1 semana	█									
Fase 2: Preparación de Herramientas y Capacitación	Ajustes y pruebas del modelo de evaluación (Nine Box, ADN Eanista)	2 semanas		█	█							
	Definición de rutas de carrera y perfiles por nivel	2 semanas		█	█							
	Formación de líderes y jefes sobre el modelo del Plan Carrera (líderes cargos seleccionados para piloto)	2 semanas		█	█							
	Diseño fichas del talento	2 semanas			█	█						
Fase 3: Diagnóstico y Segmentación (selección para el piloto)	Diseño de la matriz de elegibilidad (criterios de evaluación)	1 semana			█							
	Aplicación evaluación de desempeño, potencial y volatilidad.	3 semanas				█	█	█				
	Revisión y validación de resultados en Comité de Calibración	1 semana				█						
	Construcción de fichas de talento por colaborador	2 semanas					█	█				
	Identificación y segmentación de altos potenciales y candidatos por ruta	1 semana					█					
Fase 4: Implementación Piloto	Aplicación de matriz de elegibilidad por cargo y colaborador	1 semana					█					
	Ejecución del plan de desarrollo individual y formaciones (fase piloto)	12 semanas						█	█	█	█	█
	Boletines con avances, preguntas frecuentes y testimonios	Permanente durante piloto						█	█	█	█	█
	Asignación de encargos, mentorías y seguimiento	12 semanas						█	█	█	█	█
Fase 5: Evaluación y Ajustes	Canal de retroalimentación habilitado (formulario, Teams o correo)	Permanente durante piloto						█	█	█	█	█
	Evaluación de resultados de la fase piloto, lecciones aprendidas	2 semanas									█	█
	Encuesta de percepción sobre comunicación y experiencia del piloto	1 semana									█	
	Ajustes al plan con base en resultados del piloto	2 semanas									█	█
	Preparación para despliegue total del plan carrera	3 semanas										█

**8.3. Evaluación de impacto y consideraciones para la implementación del Plan Carrera**

La implementación del Plan Carrera para el personal administrativo de la Universidad EAN requiere la identificación de mecanismos que permitan evaluar su impacto y facilitar su implementación dentro de la organización. En este sentido, se plantean indicadores de seguimiento, algunos riesgos asociados al proceso y estrategias básicas de gestión del cambio que permitirían acompañar la implementación del plan propuesto.

**8.3.1. Indicadores de Seguimiento del Plan Carrera**

Con el fin de facilitar el seguimiento a la implementación del Plan Carrera y evaluar su contribución a la gestión del talento humano, se propone un cuadro de control que integre

indicadores de impacto organizacional y métricas de éxito, que pueden integrarse a los mecanismos de seguimiento del área de talento humano.

**Tabla 14**

*Indicadores de Seguimiento del Plan Carrera*

<b>Tipo de indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción del indicador</b>	<b>Qué permite medir</b>	<b>Periodicidad</b>
Impacto	Promoción interna de personal administrativo	Porcentaje de cargos administrativos que son cubiertos por colaboradores que ya hacen parte de la institución mediante procesos de promoción o movilidad interna.	El nivel de movilidad interna y el aprovechamiento del talento existente en la institución.	Anual
Impacto	Permanencia del talento administrativo	Nivel de retención del personal administrativo, medido a través del porcentaje de colaboradores que permanecen en la institución durante un periodo determinado.	La capacidad de la institución para fidelizar y retener el talento administrativo.	Anual
Impacto	Cobertura de vacantes con talento interno	Proporción de vacantes administrativas que se cubren mediante candidatos internos frente a las cubiertas mediante procesos externos.	El grado en que la institución logra cubrir sus necesidades de talento a partir del desarrollo del personal interno.	Anual
Métrica de éxito	Participación en rutas de desarrollo	Porcentaje de colaboradores administrativos que participan en programas de formación o actividades de desarrollo asociadas al Plan Carrera.	El nivel de apropiación y uso de las rutas de desarrollo propuestas en el plan carrera.	Semestral
Métrica de éxito	Percepción de oportunidades de crecimiento	Nivel de satisfacción del personal administrativo frente a las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la institución.	La percepción de los colaboradores sobre las posibilidades de crecimiento dentro de la organización.	Anual (encuesta de clima)

### 8.3.2. *Riesgos Asociados a la Implementación*

La implementación de un Plan Carrera puede enfrentar algunos desafíos. Entre los principales riesgos identificados se encuentran los siguientes:

**Tabla 15**

*Riesgos Asociados a la Implementación del Plan Carrera*

<b>Riesgo</b>	<b>Posible impacto</b>	<b>Estrategia de mitigación</b>
Resistencia al cambio	Dificultad en la apropiación del modelo por parte de algunos líderes o colaboradores	Estrategias de comunicación y socialización
Expectativas no alineadas	Percepción de promesas de crecimiento que no siempre pueden materializarse en el corto plazo	Claridad en los criterios y alcances del plan
Limitaciones de recursos	Restricciones presupuestales para programas de desarrollo	Implementación gradual del modelo
Falta de apropiación por parte de líderes	Aplicación desigual del plan carrera entre áreas	Acompañamiento desde talento humano

### 8.3.3. *Gestión del Cambio Organizacional*

Para facilitar la adopción del Plan Carrera es importante acompañar su implementación con algunas acciones iniciales:

- Comunicación interna del modelo, explicando su propósito, alcances y beneficios para los colaboradores.
- Acompañamiento a líderes administrativos, con el fin de fortalecer su rol en el desarrollo de los equipos.
- Seguimiento periódico del proceso, a través de indicadores y espacios de retroalimentación.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

El desarrollo del proyecto de consultoría permitió alcanzar de manera efectiva cada uno de los objetivos específicos propuestos:

- Diagnóstico del personal administrativo para identificar sus necesidades de desarrollo y expectativas de crecimiento profesional:

Se llevó a cabo un diagnóstico integral a través de entrevistas a líderes de la Gerencia de Personas y Cultura de la universidad, así como encuestas aplicadas al personal administrativo en cargos clave. Esto permitió conocer percepciones, intereses y brechas existentes en cuanto al desarrollo profesional y fidelización. Los resultados evidenciaron una alta disposición al crecimiento, así como necesidades puntuales en habilidades blandas y claridad sobre la definición del plan carrera.

- Identificación de las mejores prácticas en la gestión del talento humano en planes de carrera en instituciones de educación superior:

Se realizó una revisión teórica y contextual de modelos reconocidos de desarrollo de carrera como los propuestos por Greenhaus, Hall, Arthur & Rousseau, entre otros, además de un análisis comparativo de experiencias en universidades nacionales. Esta investigación permitió establecer referentes valiosos y adaptables al contexto de la Universidad EAN.

- Diseño de un Plan Carrera enfocado en el desarrollo de competencias y habilidades que permitan asumir roles de mayor responsabilidad:

Se propuso un modelo estructurado de Plan Carrera que articula cuatro dimensiones clave: evaluación de desempeño, plan de desarrollo individual, gestión de altos

potenciales y rutas de movilidad interna (vertical y horizontal). El plan incorpora herramientas institucionales como la matriz Nine Box y el ADN del líder Eanista, define requisitos claros para ascensos, formación y seguimiento.

- Diseño de un plan de implementación para el plan carrera propuesto:

Se formuló un plan de implementación gradual, iniciando con cargos críticos a modo de piloto, integrando cronograma, acciones de cierre de brechas, mecanismos de comunicación, recursos necesarios y lineamientos para asegurar una puesta en marcha coherente y sostenible.

En síntesis, el proyecto cumplió de manera satisfactoria con los objetivos específicos planteados, entregando una propuesta contextualizada y estratégica que puede convertirse en una herramienta base para impulsar el desarrollo y fidelización del talento humano administrativo en la Universidad EAN.

## **9.2. Recomendaciones**

A partir de los hallazgos obtenidos durante el desarrollo del estudio y del análisis realizado sobre las prácticas actuales de gestión del talento humano, se plantean algunas recomendaciones que podrían contribuir a fortalecer la implementación del Plan Carrera propuesto y potenciar su impacto dentro de la Universidad EAN.

- Considerando que la puesta en marcha de este tipo de iniciativas implica ajustes organizacionales y procesos de apropiación cultural, resulta recomendable que su implementación se realice de manera gradual. Iniciar con un ejercicio piloto en algunas áreas administrativas permitiría observar el comportamiento del modelo en la práctica, recoger aprendizajes y realizar los ajustes necesarios antes de extender su aplicación a otras dependencias administrativas de la universidad.

- Para que el Plan Carrera tenga continuidad, es importante que se incluya como un componente articulado con otros procesos existentes dentro de la gestión del talento humano. En este sentido, su integración con la evaluación de desempeño, los programas de formación y desarrollo, así como con las estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, puede contribuir a consolidar una visión más integral del desarrollo profesional para el personal administrativo dentro de la universidad.
- El acompañamiento de los líderes es fundamental para que las iniciativas de desarrollo profesional tengan un impacto real. Por esta razón, se recomienda promover espacios de sensibilización y formación dirigidos a los responsables de equipos administrativos, de manera que puedan comprender el alcance del Plan Carrera y asumir un papel activo en la orientación del desarrollo profesional de sus colaboradores.
- La implementación del Plan Carrera debería ir acompañada de mecanismos que permitan hacer seguimiento a su evolución y valorar sus efectos en el tiempo. El uso de indicadores asociados a variables como la movilidad interna, la permanencia del talento administrativo o la percepción de oportunidades de crecimiento dentro de la universidad puede ofrecer información valiosa para comprender el alcance de la iniciativa y realizar ajustes cuando sea necesario.
- El presente estudio abre la posibilidad de profundizar en diferentes aspectos relacionados con la gestión del desarrollo profesional en instituciones de educación superior. En investigaciones futuras podría analizarse, el impacto que tienen los planes de carrera en la permanencia del talento y en el fortalecimiento del compromiso organizacional. También, resultaría pertinente evaluar, una vez implementado el

modelo, cuáles son los efectos que este tipo de iniciativas puede generar en la percepción del personal administrativo y como pueden trascender a la percepción del entorno educativo.

- De manera complementaria, se sugiere considerar una ruta general que permita orientar el proceso de implementación del Plan Carrera dentro de la universidad. En una primera etapa, sería conveniente desarrollar un proceso de socialización del modelo con los líderes y colaboradores administrativos, con el fin de explicar sus objetivos, alcances y beneficios. Posteriormente, podría adelantarse una fase piloto que permita validar la propuesta en algunas áreas y recoger aprendizajes derivados de su aplicación. Finalmente, y una vez realizados los ajustes necesarios, el modelo podría ampliarse de manera progresiva a otras áreas administrativas.

### Referencias

- Adiazmil, S., Hidayat, M. R., & Basuil, D. A. (2024). Strategic human resource planning in the era of digital transformation. In *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 130–137. <https://doi.org/10.62207/q7158p72>.
- Adoli, H., Kungu, P., & Kiiru, D. (2024, agosto 01). Organizational readiness to change and performance of public universities in Kenya: An empirical perspective. *Journal of Organizational Change Management*, pp. 1-18.
- Aiken, L. R. (1980). Educational and Psychological Measurement. In L. R. Aiken, *Content validity and reliability of single items or questionnaires* (pp. 40(4), 955–959).
- Alles, M. (2018). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (3.ª ed.)*. Granica.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press. Oxford University Press.
- Bell, E. B. (2022). *Business research methods (6th ed.)*. Oxford University Press.
- Bersin. (2023). *The Definitive Guide to Talent Management: Integrating Performance, Succession, and Career Development*. Bersin & Associates. Bersin & Associates.
- Betterworks. (2023). *Betterworks Magazine. Strategic HR planning: What it is and why it matters*. Retrieved from <https://www.betterworks.com/magazine/strategic-hr-planning-what-it-is-and-why-it-matters/>
- Buk. (2023, julio). *info.buk.cl*. Retrieved from Felicidad Organizacional: Claves para crear lugares de trabajo más felices: <https://info.buk.cl/estudio-felicidad-organizacional>
- Castrho, D. (2023). *Fidelización del talento*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/fidelizaci%C3%B3n-del-talento-dunia-castro/>.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano (4.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano (5.ª ed.)*. McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración (10.ª ed. ed.)*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill.

- Consejo Nacional de Acreditación. (2025). Retrieved from Ministerio de Educación Nacional: [https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-190811.html?utm\\_source](https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-190811.html?utm_source)
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4.<sup>a</sup> ed.).
- Cuartas, J. (2024, junio 21). *Forbes Colombia*. Retrieved from Incentivos y reconocimiento: clave para fidelizar el talento humano.: <https://forbes.co/2024/06/21/capital-humano/incentivos-y-reconocimiento-clave-para-fidelizar-el-tal...>
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16a ed.). Pearson Education Limited.
- Deloitte. (2023). Global human capital trends: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus. Deloitte Development LLC.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Grupo Editorial Norma.
- Gairín, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2021). *La gestión del personal de administración y servicios en las universidades: una visión desde la mejora continua*. *Revista de Educación*, 393, 123–145.
- García-Chitiva, M. d. (2023). Soft Skills Centrality in Graduate Studies Offerings. Retrieved from Soft Skills Centrality in Graduate Studies Offerings
- Gartner. (2024). *Future of work trends: Preparing for the new talent realities*. Gartner Research.
- Gómez, C. (2011). *Metodología de la investigación científica*. Ecoe Ediciones.
- Gostick, A., & Elton, C. . (2009). *The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their People, Retain Talent, and Accelerate Performance*. Free Press.
- Gostick, A., & Elton, C. (2020). *Leading with Gratitude: Eight Leadership Practices for Extraordinary Business Results*. HarperCollins Leadership.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). . SAGE Publications, Inc.
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. . McGraw-Hill.
- University of Chicago (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Press.

- Kaplan, R. S. (2023). Strategic Transformation in the Age of Disruption. *Harvard Business Review Press*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. *Harvard Business Review Press*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). Administración: Una perspectiva global y empresarial (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Marin, R. (2021, 1 10). *Rewards management in organizations: A retrospective on what organizations have set out and achieved in order to identify future actions*. Retrieved from Journal of Organizational Management Studies, :  
<https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2021/642473/>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation [Una teoría de la motivación humana]. *A theory of human motivation [Una teoría de la motivación humana]*, 370–396. .
- Ministerio de Educación Nacional. (2021). Retrieved from [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co):  
<https://www.mineduacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/235585:Sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-superior>
- Ministerio de Educación Nacional. (2024). Retrieved from Estadísticas de educación superior en Colombia: <https://www.mineduacion.gov.co>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2023, junio 14). Retrieved from Instituciones de Educación Superior con acreditación institucional de alta calidad en Colombia. Ministerio de Educación Nacional: <https://www.mineduacion.gov.co/1780/w3-article-415695.html>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2024). Retrieved from Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES):  
<https://www.mineduacion.gov.co>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (n.d.). Retrieved from Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES).:  
<https://www.mineduacion.gov.co>
- Ministerio de Educación Nacional. (2024). Retrieved from Cobertura en educación superior en Colombia: <https://www.mineduacion.gov.co>

- Morgan, J. (2024, diciembre 4). *Beyond compensation: How total rewards shape employee engagement and retention*. Retrieved from The Future Organization.:  
<https://thefutureorganization.com/beyond-compensation-total-rewards-strategy/>
- PeopleAdmin. (2023). *PeopleAdmin Insights*. Retrieved from PeopleAdmin. (2023). Professional development programs and employee retention. : <https://peopleadmin.com/>
- Pontificia Universidad Javeriana. (2024). Retrieved from <https://www.javeriana.edu.co/inicio>
- Portafolio. (2019, diciembre 18). Retrieved from Universidad EAN entrega primeros títulos con blockchain en el país: <https://www.portafolio.co>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (2022). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Vol. Anniversary Edition).
- Porter, M. E. (2022). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press., Anniversary Edition.
- Porter, M. E. (2022). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Anniversary Edition).
- Porter, M. E. (n.d.). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 2008.
- Price, M. (2025, abril 8). *Adopt the six-fold path to create workplace happiness*. Retrieved from The Australian.: <https://www.theaustralian.com.au/business/empower-employees-and-create-workplace-happiness/news-story/29f5bdfc573ea71e750a5ea8e1c39562>
- Proteana de Hall. (2004, agosto). *The protean career: A quarter-century journey*. Retrieved from Journal of Vocational Behavior, 65(1): <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Robbins & Judge. (2020). *Comportamiento Organizacional*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración (14.ª ed.)*. Pearson.
- Tamayo, M. &. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Terry, G. R. (2024). *Principios de administración*. Limusa.
- Thompson, A. A. (2024). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* (Vol. 24th ed.). McGraw-Hill Education.
- Times Higher Education. (2023). *Impact Rankings 2023*. Times Higher Education.  
<https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>.

- Times Higher Education. (2023). Retrieved from Impact Rankings 2023. Times Higher Education.: <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- Universidad de la Salle. (2024). Retrieved from <https://lasalle.edu.co/>
- Universidad de los Andes 2024. (2024). Retrieved from <https://www.uniandes.edu.co/>
- Universidad del Rosario. (2024). Retrieved from <https://urosario.edu.co/>
- Universidad EAN. (2024). Retrieved from Historia, misión y visión institucional.: <https://universidadean.edu.co>
- Universidad EAN. (2024). Retrieved from Programas académicos y estructura organizacional. Universidad EAN.: <https://universidadean.edu.co>
- Universidad Simón Bolívar. (2024). Retrieved from <https://www.unisimon.edu.co/>
- W. Edwards Deming. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Dirección estratégica y política de empresa (13.ª ed.)*. Pearson. [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co). (2021). Retrieved from Ministerio de Educacion Nacional