



**Propuesta de Desarrollo del Talento Humano para el Personal Administrativo de la
Universidad EAN.**

Mayra Alejandra Medina Salazar

Fernanda Valentina Castro Abril

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

04/03/2026

Propuesta de Desarrollo del Talento Humano para el Personal Administrativo de la Universidad EAN.

Mayra Alejandra Medina Salazar

Fernanda Valentina Castro Abril

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

Magister en Administración de Empresas

Magister en Mercadeo Digital

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

04/03/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 04/03/2026

Dedicatoria,

Mayra Alejandra Medina Salazar

Dedico este trabajo a Dios, por protegerme y darme fortaleza en cada etapa del camino, por darme la capacidad de superar los obstáculos y por permitirme llegar a este momento tan significativo en mi formación profesional. Gracias Dios por amarme todos los días.

A mi hija, Luciana Elaine González Medina, por ser la persona más importante en mi vida, mi motor y la luz que guía mis pasos; y a mi esposo, Jhonatan González, por ser mi pilar fundamental, mi aliado incondicional y la motivación constante para continuar construyendo mis sueños. Este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mi madre, Teresa Salazar, quien ha hecho todo en la vida para que yo logre mis sueños, transmitiéndome sus hermosos valores y su amor constante.

Con especial cariño a mi familia cercana, quienes han sido parte esencial de este proceso, brindándome apoyo y respaldo durante estos años de estudio.

Finalmente, expreso mi gratitud a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización y culminación de este trabajo de grado.

“Las oportunidades se multiplican a medida que se aprovechan.”

Sun Tzu

Dedicatoria,

Fernanda Valentina Castro Abril

A mis hijos; Antonella, Marco y Salvador, por ser la inspiración más maravillosa de mi vida y la razón por la cual me esfuerzo día a día por ser una mejor persona, que siempre crean en el poder de los sueños y en la importancia de la dedicación con la esperanza de dejarles un ejemplo de constancia y amor por el aprendizaje.

A mi esposo, David Álvarez, por su apoyo incondicional y compañía en los momentos más retadores de este proceso. Gracias por siempre creer en mí, por caminar a mi lado con amor, por recordarme que tú confianza en mí siempre es el motor para poder continuar persiguiendo mis sueños.

Este gran logro nos pertenece a todos, ya que es fruto de amor, de unión y la fe que compartimos en familia.

"La esperanza es el sueño del hombre despierto."

Aristóteles

Resumen

El presente trabajo de grado contiene el desarrollo de una consultoría empresarial para la Universidad EAN, cuyo objetivo está orientado a aportar de manera significativa a la gestión estratégica del talento humano en la institución. Así pues, el propósito de la Universidad EAN con esta consultoría es mejorar la identificación, desarrollo e indicadores de retención del talento. Para ello, en el proceso de investigación se empleó la metodología aplicada, su grado de profundidad es descriptiva y, según las fuentes de datos es mixta (cuantitativa y cualitativa). El proceso de recolección de información, incluyó entrevistas realizadas a los líderes del área de talento humano y encuestas al personal administrativo, cuyos resultados fueron analizados con herramientas de diagnóstico estratégico. Esta combinación metodológica permitió comprender la situación actual de la institución, y con base en ello, diseñar una propuesta sólida y ajustada a la realidad para el personal administrativo. A partir de los resultados obtenidos, se trazó la necesidad de articular de manera integral tres componentes esenciales: el plan de carrera, el plan de sucesión y la evaluación del desempeño, pues su gestión conjunta, permite optimizar la gestión del talento en pro de generar escenarios de crecimiento profesional y personal para los colaboradores. En conclusión, se presenta una propuesta con enfoque sistémico que pretende contribuir a la sostenibilidad institucional mediante el fortalecimiento de la identificación, el desarrollo y la retención del talento, siendo estos factores que impactan directamente en la cultura organizacional.

Palabras clave: Plan de carrera, plan de sucesión, evaluación del desempeño, cultura organizacional, y sostenibilidad institucional.

Abstract

This thesis contains the development of a business consultancy for EAN University, whose objective is to contribute significantly to the strategic management of human resources at the institution. The purpose of EAN University with this consultancy is to improve the identification, development, and retention indicators of talent. To this end, the applied methodology was used in the research process; its degree of depth is descriptive and, according to the data sources, it is mixed (quantitative and qualitative). The information gathering process included interviews with human resources leaders and surveys of administrative staff, the results of which were analyzed using strategic diagnostic tools. This methodological combination made it possible to understand the institution's current situation and, based on this, to design a solid proposal for the administrative area that is in line with reality. Based on the results obtained, the need to comprehensively articulate three essential components was identified: the career plan, the succession plan, and performance evaluation, as their joint management allows for the optimization of talent management in order to generate scenarios of professional and personal growth for employees. In conclusion, a proposal with a systemic approach is presented that aims to contribute to institutional sustainability by strengthening the identification, development, and retention of talent, as these factors have a direct impact on organizational culture.

Keywords: Career plan, succession plan, performance evaluation, organizational culture, and institutional sustainability.

Contenido

	Pág.
Introducción	15
Objetivos	24
<i>Objetivo General</i>	<i>24</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>24</i>
Justificación	25
Marco Institucional	28
Marco Contextual.....	40
<i>Contexto Internacional</i>	<i>41</i>
<i>Contexto Nacional</i>	<i>42</i>
Marco Conceptual.....	48
<i>Fundamentos Conceptuales para el Plan de Carrera</i>	<i>50</i>
<i>Fundamentos Conceptuales para el Plan de Sucesión</i>	<i>56</i>
<i>Fundamentos Conceptuales para la Evaluación del Desempeño</i>	<i>64</i>
<i>Fundamentación Organizacional, Neurofuncional y Ética para el Desarrollo Humano Dentro de la Universidad EAN</i>	<i>70</i>
Diseño Metodológico de la Consultoría	89
<i>Tipos, Instrumentos, Muestras y Variables de Investigación</i>	<i>89</i>

<i>Análisis de Resultados</i>	<i>97</i>
-------------------------------------	-----------

Propuesta de Solución124

<i>Diseño del Plan de Carrera</i>	<i>129</i>
---	------------

<i>Diseño del Plan de Sucesión.....</i>	<i>147</i>
---	------------

<i>Diseño de la Evaluación del Desempeño</i>	<i>163</i>
--	------------

<i>Transición Organizacional, Gobernanza e Implementación.....</i>	<i>179</i>
--	------------

<i>Viabilidad Financiera y Operativa</i>	<i>190</i>
--	------------

Conclusiones y Recomendaciones199

<i>Conclusiones.....</i>	<i>199</i>
--------------------------	------------

<i>Recomendaciones.....</i>	<i>200</i>
-----------------------------	------------

Referencias203

Anexo 1 – Referente de Instrumento de Evaluación Ética 360° y Método de Calificación	219
---	------------

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Logo Universidad EAN	29
Figura 2. Estructura Organizacional EAN	31
Figura 3. Mapa de Procesos	33
Figura 4. Fundadores Universidad EAN	37
Figura 5. Regiones cerebrales claves en las funciones cognitivas, afectivas y ejecutivas	78
Figura 6. Matriz de análisis DOFA.....	92
Figura 7. Vista previa del instrumento	98
Figura 8. Gráfica de encuesta: Género	99
Figura 9. Gráfica de encuesta: Edades	100
Figura 10. Gráfica de encuesta: Nivel educativo	101
Figura 11. Gráfica de encuesta: Área o unidad de negocio en la empresa.....	102
Figura 12. Gráfica de encuesta: Apoyo administrativo y financiero	103
Figura 13. Gráfica de encuesta: Carga laboral	104
Figura 14. Gráfica de encuesta: Desarrollo profesional en la EAN	105
Figura 15 Gráfica de encuesta: Ruta de carrera.....	106
Figura 16. Gráfica de encuesta: Necesidades de desarrollo profesional	107
Figura 17. Gráfica de encuesta: Reconocimiento de potencial en la EAN	108
Figura 18. Gráfica de encuesta: Colaboración interna.....	109
Figura 19. Gráfica de encuesta: Cultura de enseñanza.....	110
Figura 20. Gráfica de encuesta: Transmisión de saber	112
Figura 21. Gráfica de encuesta: Experiencia para promoción	113
Figura 22. Gráfica de encuesta: Pertinencia de la evaluación del desempeño .	114

Figura 23. Gráfica de encuesta: Claridad en evaluación del desempeño	116
Figura 24. Gráfica de encuesta: Retroalimentación post evaluación	117
Figura 25. Gráfica de encuesta: Formación permanente post evaluación	118
Figura 26. Identificación de oportunidades	123
Figura 27. Árbol del sistema de desarrollo humano para la EAN.....	125
Figura 28. Diagrama de flujo sobre la propuesta de solución	128
Figura 29. Gráfica de radar, perfil ético de los colaboradores en la EAN.....	171
Figura 30. Diagrama de Gantt para propuesta de solución	186

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de análisis temático sobre entrevista a líderes de R.R.H.H.	17
Tabla 2. Cargos críticos de la Universidad EAN	34
Tabla 3. Cargos claves de la Universidad EAN	35
Tabla 4. Comparativo del sector de universidades privadas en Colombia	45
Tabla 5. Funciones a nivel organizacional	71
Tabla 6. Fundamentos neurofuncionales.....	74
Tabla 7. Estructuras cerebrales y sus funciones.....	76
Tabla 8. Principios éticos y neurofuncionalidad	81
Tabla 9. Aplicación de principios éticos a nivel individual y organizacional	83
Tabla 10. Ficha de diagnóstico (muestra poblacional)	92
Tabla 11. Variables de estudio	95
Tabla 12. Factor externo e impacto organizacional.....	119
Tabla 13. Trayectorias verticales para el plan de carrera.....	130
Tabla 14. Trayectorias horizontales para el plan de carrera	132
Tabla 15. Trayectorias diagonales para el plan de carrera	133
Tabla 16. Trayectorias en espiral para el plan de carrera	134
Tabla 17. Anclas de carrera.....	136
Tabla 18. Aplicación de herramientas en plan de carrera	140
Tabla 19. Indicadores del plan de carrera.....	143
Tabla 20. Proporción de talento interno y talento externo.....	149
Tabla 21. Aplicación de herramientas en plan de sucesión	151
Tabla 22. Diversidad, equidad e inclusión	153
Tabla 23. Estrategias de entrenamiento del PDA	156

Tabla 24. Indicadores del plan de sucesión	161
Tabla 25. Aplicación de herramientas en la evaluación del desempeño	166
Tabla 26. Evaluación de los principios éticos.....	168
Tabla 27. Ponderación de la evaluación	172
Tabla 28. Criterios de elegibilidad de sucesores.....	173
Tabla 29. Indicadores de la evaluación del desempeño	177
Tabla 30. Medición del anclaje cultural y ético.....	184
Tabla 31. Hoja de ruta operativa y meses de ejecución.....	187
Tabla 32. Recursos por componente, tipo de gasto, naturaleza del costo y nivel de implementación	193
Tabla 33. Porcentajes presupuestales estimados por fases	196
Tabla 34. Proyección presupuestal por año (valores en COP)	197

Introducción

En el marco de las condiciones actuales de las instituciones de educación superior, la gestión del talento humano ha pasado a ser un factor estratégico para garantizar la excelencia académica, la sostenibilidad organizacional y la flexibilidad ante cambios del entorno. Universidades con alto reconocimiento a nivel internacional como Harvard University y Stanford University, han consolidado estructuras organizacionales robustas que integran prácticas avanzadas de desarrollo profesional y planificación estratégica del talento humano. De manera documentada, instituciones como Saint Leo University (2024) o la Universidad de los Andes (2022) en Colombia, han desarrollado modelos de gestión del talento humano que articulan planes de carrera, sistemas de evaluación del desempeño y planes de sucesión, con el propósito de potenciar el crecimiento profesional de sus colaboradores, fortalecer la retención del personal estratégico y preservar la continuidad del conocimiento institucional. Estas universidades han entendido que el desarrollo profesional constante, la promoción interna y la planificación de la sucesión no se consideran factores aislados, sino que son elementos fundamentales de una gestión sistémica que optimiza la cultura organizacional y contribuye a mejorar los resultados institucionales.

En el caso de Latinoamérica, instituciones como la Universidad de Sao Paulo de Brasil (2024), o la Pontificia Universidad Católica de Chile (2022) han evolucionado en políticas relacionadas con enfoque de desarrollo del personal administrativo y docente, donde los procesos de evaluación del desempeño no se plantean como sistemas de monitoreo, sino como insumos para planes de formación y promoción interna. Estas prácticas han evidenciado tener impactos positivos en el decrecimiento de la rotación

del personal, el incremento frente al compromiso organizacional y el fortalecimiento de comunidades académicas sostenibles en el tiempo.

Viendo estos avances en el sector, es preciso mencionar que la Universidad EAN busca adoptar y fortalecer su gestión de talento humano, institución que actualmente enfrenta retos significativos relacionados con la desarticulación de sus políticas y prácticas de talento humano. La EAN cuenta con aproximadamente 600 colaboradores de planta alrededor de 400 en cargos administrativos y 150 como docentes y reporta una tasa de rotación anual del 13%. Aunque esta cifra se encuentra dentro del promedio del sector educativo, supera el umbral recomendado por diversos estudios, como el de Gómez-Mejía y otros (2016), que sugieren mantener la rotación por debajo del 10% para garantizar la estabilidad institucional.

Este porcentaje de rotación se convierte en un indicador de alerta cuando se examina en conjunto con otras situaciones que afectan la gestión del talento en la EAN. Actualmente, la universidad no cuenta con un modelo estructurado de desarrollo de carrera profesional ni con un plan de sucesión que garantice la continuidad en cargos clave. Tampoco existe una articulación clara entre la evaluación del desempeño y los procesos de desarrollo profesional, lo que limita la capacidad de la institución para retener talento estratégico y planificar su crecimiento interno.

Durante la primera sesión del seminario de consultoría, que se llevó a cabo el 3 de marzo de 2025, los líderes del área de personas y cultura de la Universidad EAN — Oscar Perilla (coordinador senior de evaluación y desarrollo de talento de la Universidad EAN) y Roxana Puentes (profesional del área), explicaron con claridad los principales dolores que padece la institución. A continuación, se muestra una matriz de análisis temático basada en esa entrevista:

Tabla 1.*Matriz de análisis temático sobre entrevista a líderes de R.R.H.H.*

	Subtema	Conceptos clave identificados	Voz del actor (Talento humano)	Interpretación analítica	Relación con la propuesta de solución
Clima organizacional	Percepción del entorno	Interpretación de impresiones, sentidos, significado del trabajo	El clima se comprende como la percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno	El clima organizacional es una construcción subjetiva que emerge de la experiencia individual	Punto de partida para la evaluación del desempeño
	Comunicación	Transparencia, comprensión, significados compartidos	La comunicación interna permite comprender el entorno laboral	La comunicación traduce percepciones en acciones organizacionales, facilitando el impacto del clima en los resultados	Incide en los procesos de retroalimentación
	Relaciones laborales	Jefes–compañeros, interacción social	Las relaciones definen el día a día laboral	Las dinámicas relacionales configuran la vivencia del trabajo y su carga emocional	Impacta el desarrollo en el plan de carrera

Cultura organizacional	Ambiente emocional	Sentimientos favorables o desfavorables	El clima se refleja en emociones colectivas	El estado emocional es la manifestación observable del clima organizacional	Condiciona motivación y desempeño
	Productividad y satisfacción	Bienestar, rendimiento	Un buen ambiente mejora el rendimiento	El clima organizacional incide directamente en los resultados individuales y colectivos	Indicador clave en evaluación del desempeño
	Significados compartidos	Valores, prácticas, políticas	La cultura define las formas de actuar en la organización	La cultura constituye el marco simbólico que orienta el comportamiento organizacional	Base estructural de la propuesta
	Identidad organizacional	Características distintivas	La organización tiene una identidad propia	La identidad organizacional orienta la coherencia en las decisiones	Alinea criterios del plan de carrera
	Interiorización cultural	Apropiación por todos los miembros	La cultura es asumida por todos	La cultura se reproduce mediante la práctica cotidiana	Incide en evaluación ética del desempeño

Liderazgo organizacional	Liderazgo efectivo	Comunicación, confianza, retroalimentación	El liderazgo conecta a las personas con la organización	El líder traduce la cultura en experiencias concretas de trabajo	Elemento clave del plan de sucesión
	Formación de líderes	Equipos sólidos, compromiso	El liderazgo se desarrolla con el tiempo	La formación de líderes es un proceso intencional y estratégico	Base para el plan de sucesión
	Estilo de liderazgo	Influencia positiva, conexión con las personas	El estilo del líder impacta el ambiente laboral	El liderazgo puede amplificar o deteriorar la percepción del entorno organizacional	Variable crítica en evaluación del desempeño
	Motivación	Salario, reconocimiento, crecimiento	La motivación depende de múltiples factores	La motivación integra dimensiones internas y externas del colaborador	Insumo para el plan de carrera
Gestión del talento	Desarrollo	Formación, aprendizaje, adaptación	El desarrollo es continuo	El crecimiento del talento requiere acompañamiento estructurado	Núcleo del plan de carrera
	Retención	Atracción, permanencia	La organización busca retener talento	La permanencia depende de condiciones organizacionales integrales	Sostenibilidad de la propuesta
	Transformación	Cambio constante, adaptación	La organización evoluciona constantemente	La adaptación es necesaria para la sostenibilidad organizacional	Justifica el plan de sucesión

Estrategia Organizacional	Toma de decisiones	Estrategias aplicables	Las decisiones deben ser dinámicas	La toma de decisiones articula información, contexto y objetivos	Se conecta con evaluación del desempeño
	Impacto organizacional	Resultados, sostenibilidad	Las decisiones impactan toda la organización	Existe una relación directa entre decisiones estratégicas y resultados	Integra los tres componentes
	Interdependencia	Clima, cultura, liderazgo	Todo está conectado	La organización funciona como un sistema interrelacionado	Sustento de la propuesta integral
Sistema organizacional	Retroalimentación	Mejora continua	La organización se ajusta constantemente	La retroalimentación permite aprendizaje organizacional	Base de la evaluación del desempeño
	Flujo organizacional	Información y energía organizacional	La organización moviliza información constantemente	El flujo de información y relaciones permite la articulación sistémica del talento	Articulación entre plan de carrera, sucesión y evaluación

Nota: Elaboración propia a partir de entrevista a Oscar Perilla y Roxana Puentes (líderes de R.R.H.H. Universidad EAN)

Entre ellos se destacan: la inexistencia de un modelo de desarrollo de carrera profesional y de sucesión para puestos claves en articulación con la evaluación del desempeño. Según Chiavenato (2017), "los sistemas de evaluación del desempeño, cuando operan aislados de otras estrategias de gestión del talento humano, pierden efectividad y se convierten en procesos burocráticos sin impacto real en el desarrollo organizacional" (p. 210). Adicionalmente, existen investigaciones recientes sobre cultura organizacional en instituciones de educación superior que demuestran cómo la falta de una buena estructura encaminada al desarrollo de las carreras profesionales de los colaboradores favorece la rotación de personal cualificado. Salanova y Schaufeli (2019), argumentan que la percepción de estancamiento profesional es la causa de que aproximadamente el 65% de los profesionales que trabajan en instituciones educativas renuncien voluntariamente.

Esta desarticulación en el sistema de talento humano trae consecuencias como las que se exponen a continuación:

- Renuncias de colaboradores en cargos relevantes para el funcionamiento de la institución por la inexistencia de un plan de carrera que permita retenerlos.
- Discontinuidad en el manejo del conocimiento a causa de la ausencia de un plan de sucesión que garantice el flujo y la ampliación del saber acumulado basado en la experiencia en cargos de importancia.
- Costos en selección, reclutamiento y adaptación del personal nuevo debido a la tasa de rotación del 13% anual, la cual podría evitarse si este índice disminuye. Para Werther y Davis (2018), el costo de reemplazar a un profesional calificado puede representar entre el 90% y 200% de su salario anual.
- Debilidad en la cultura organizacional y el sentido de pertenencia dentro de la universidad debido a la percepción de limitadas oportunidades de crecimiento

profesional. Según Robbins y Judge (2017), "la cultura organizacional débil genera ambientes de trabajo donde los empleados no se sienten valorados ni proyectados a largo plazo" (p. 187).

- Ineficacia en la formación del personal por no contar con un plan de carrera que al retener más talento se disminuyan las pérdidas en los resultados esperados por los procesos formativos y, además, esté plan debería estar vinculado con la evaluación del desempeño para darle un enfoque preciso a los contenidos y a las formas de ejecución.
- La EAN busca transformarse en una universidad corporativa que garantice la formación continua de sus colaboradores, sin embargo, hace falta un enfoque integral. Armstrong y Taylor (2020) argumentan que, "la gestión integrada del talento establece vínculos sistemáticos entre evaluación, desarrollo, compensación y planes de carrera, convirtiéndose en un factor diferenciador para organizaciones basadas en el conocimiento" (p. 156).

En este contexto, la necesidad de abordar una propuesta de desarrollo del talento humano para el personal administrativo de la Universidad EAN se vuelve urgente ya que debe integrar tres componentes fundamentales, la evaluación del desempeño, el plan de carrera y el plan de sucesión con el propósito de desarrollar el talento mediante la identificación temprana de potencial y la retención de los perfiles clave. Adicionalmente, busca dar un aporte que no solo resuelva los problemas actuales, sino que habilite condiciones para un desarrollo del talento sostenible, alineada con las mejores prácticas del sector y con la visión de futuro de la universidad.

La pregunta de investigación que se ha establecido como guía del presente trabajo es: ¿Cómo promover el desarrollo del talento y la retención del personal administrativo de la Universidad EAN de Bogotá- Colombia?

Finalmente, el presente documento estructura resumen e introducción, donde se contextualiza la importancia de la propuesta de desarrollo del talento humano; seguidamente se presentan los objetivos (general y específicos) orientados al desarrollo. Posteriormente, se expone la justificación en la que se argumenta la pertinencia de la propuesta y el marco Institucional que describen la estructura de la organización, así como su misión y la visión.

A continuación, se desarrolla el marco contextual y conceptual, que contiene los referentes teóricos y sectoriales que sustentan la propuesta, seguido del diseño metodológico de la consultoría, las técnicas de recolección de información y el análisis aplicado. Más adelante, se presenta el diagnóstico organizacional apoyado en el procesamiento estadístico de datos y análisis de los resultados, lo que da paso a los resultados de la solución, donde se exponen los ejes estratégicos de la propuesta. Finalmente, se incluyen las estrategias de implementación, seguidas de las conclusiones y recomendaciones.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de desarrollo del talento humano con enfoque sistémico para el personal administrativo de la Universidad EAN, que promueva mediante el plan de carrera la retención de los colaboradores, fomente a través del plan de sucesión el desarrollo humano, y oriente la identificación del talento a partir de la evaluación del desempeño.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos y prácticas existentes en la Universidad EAN que puedan incorporarse a la propuesta de desarrollo del talento humano, así como las necesidades y satisfactores organizacionales que puedan orientar su diseño.
- Estructurar un acervo conceptual y práctico que sirva como base argumentativa para la generación de la propuesta de desarrollo del talento humano en el personal administrativo de la Universidad EAN.
- Establecer los componentes y herramientas para el plan de carrera, el plan de sucesión y la evaluación de desempeño, en concordancia con el acervo conceptual y práctico.
- Diseñar plan de despliegue para la propuesta de desarrollo del talento humano que facilite la continuidad de los procesos organizacionales de la Universidad EAN.

Justificación

La administración del recurso humano en instituciones de educación superior es la columna vertebral para garantizar la calidad académica, fomentar una estabilidad organizacional que pueda perdurar en el tiempo y lograr la sostenibilidad institucional.

En ese sentido, la Universidad EAN está enfrentando una problemática compleja referente a sus instrumentos de gestión, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y proyección de sucesión. Es importante resaltar que el talento humano es el motor de una organización en búsqueda de un aprendizaje permanente y de una continua evolución. Según el enfoque de gestión por competencias que plantea McShane & Von Glinow (2018), el construir y conservar una base sólida de talento promueve reducir la rotación del personal dentro de la organización y potenciar la innovación y la productividad al interior de la organización. La Universidad EAN, al implementar una propuesta integral de desarrollo del talento articulado con su estrategia institucional, permitirá evolucionar sus procesos de evaluación y desarrollo, y de esta manera minimizar los factores que afectan la retención de personal y el compromiso organizacional por parte del cliente interno (Barrientos, 2019).

Este estudio permitirá contribuir al conocimiento académico en el ámbito de la gestión del talento humano, generar una integración entre la evaluación del desempeño, fomentando el desarrollo de carrera y planificación de sucesión dentro de una propuesta robusta que permitirá ser adaptable a instituciones de educación superior. Así mismo, lograr mediante el marco conceptual consolidar la cultura organizacional al generar las estrategias efectivas de retención del talento (Schein, 2010).

En cuanto a su enfoque social, el implementar una propuesta integral de desarrollo del talento en la Universidad EAN permitirá contribuir a generación de valor institucional y fomentar el desarrollo profesional de sus colaboradores, fortaleciendo su

sentido de pertenencia y compromiso con la institución educativa. Según el informe de tendencias en capital humano de Deloitte (2018), la experiencia del empleado es fundamental para minimizar la rotación y fomentar la competitividad dentro de la organización.

A nivel de alcance práctico, se propone reducir costos asociados a la vinculación de nuevo personal, aumentar la productividad de los colaboradores, fortalecer la cultura organizacional, mejorar el clima laboral, optimizar el flujo y generar conocimiento interno, fidelizando empleados mediante el sentido de pertenencia.

El desarrollo de este proyecto es viable desde un enfoque técnico, económico y organizacional:

Viabilidad Técnica: La Universidad EAN cuenta con sistemas de evaluación del desempeño y plataformas tecnológicas ya diseñados los cuales se podrán integrar a la propuesta sin necesidad de desarrollar herramientas desde cero. Así mismo, en el entorno académico, existen referentes teóricos y prácticos en gestión del talento humano que pueden guiar el diseño y la implementación. El disponer de estos recursos permite reducir tiempos y costos para el debido desarrollo, contribuyendo a que dicha implementación sea ágil y eficiente.

Viabilidad Económica: Implementar la propuesta definida implica costos asociados a capacitaciones para el manejo de las nuevas herramientas y tecnologías, gestión del cambio e incentivos como beneficios económicos y de bienestar. Estos costos se verán compensados o nivelados con la reducción de la rotación de personal y por ende del reclutamiento, un mayor compromiso y conexión del personal con sus responsabilidades y con los objetivos estratégicos de la universidad lo que aumenta la eficiencia. Esto representa un ahorro significativo y una inversión rentable que se mantendrá en un largo plazo.

Viabilidad Organizacional: A través de la sesión que se llevó a cabo con los líderes de talento humano, la universidad EAN ha manifestado su interés en establecer un modelo de universidad corporativa que logre formación continua y permanente de su cliente interno como parte fundamental de sus stakeholders. La implementación de una propuesta con enfoque sistémico de gestión del talento humano estaría alineada con esta visión institucional (misión, visión y objetivos corporativos) lo cual permitirá tener una transformación con mayor adaptabilidad hacia una cultura organizacional cuyo enfoque principal sea el desarrollo profesional y la retención del talento. La buena disposición de la alta dirección y la cooperación de los empleados es clave en este proceso ya que garantizan que la iniciativa sea ganadora.

La propuesta será presentada en fases escalonadas, garantizando una integración gradual con los sistemas de gestión que actualmente tienen diseñados por parte de la Universidad EAN.

El diseño de esta propuesta no solo responde a una necesidad estratégica de la Universidad EAN, también se fundamenta en bases sólidas de viabilidad técnica, económica y organizacional que favorecen de manera trascendental la sostenibilidad institucional, fortaleciendo la gestión del talento humano y asegurando el desarrollo y retención del mejor talento.

Marco Institucional

El marco institucional de la Universidad EAN resulta fundamental para orientar la ejecución de la gestión organizacional, garantizar el cumplimiento de sus objetivos educativos y administrativos, así como para conservar un entorno alineado con sus principios y valores.

Su misión es la de formar líderes emprendedores que sean capaces de transformar la sociedad de manera sostenible, mediante programas educativos de alta calidad, investigación aplicada y proyección social. Dentro de su visión, la entidad se proyecta para el 2027 como una institución líder en educación superior, caracterizada por su innovación y comprometida con el desarrollo sostenible, que impacte positivamente en el entorno global. (Universidad EAN, 2025a).

Su propuesta de valor es desarrollar capacidades, a la medida, para generar soluciones en búsqueda de mejorar la sociedad y el entorno (Universidad EAN, 2025b).

La Universidad EAN es una institución educativa colombiana que promueve la sostenibilidad, el liderazgo y la innovación como conceptos fundamentales para el desarrollo del mundo empresarial. Además, en la consecución de sus referentes estratégicos pretende crecer mediante una gestión administrativa eficiente y eficaz. (Universidad EAN, 2025).

El símbolo visual que identifica a la Universidad EAN se puede apreciar en la ilustración 1, este contiene una malla o panel que representa la abstracción de la comunidad sustentable que la universidad construye y a través de círculos se simboliza una simplificación del laurel original que tradicionalmente significa excelencia y victoria, la palabra EAN siempre será el referente dentro del símbolo (Universidad EAN, 2025d).

Figura 1.

Logo Universidad EAN



Nota. Adaptado de universidad EAN (2025b).

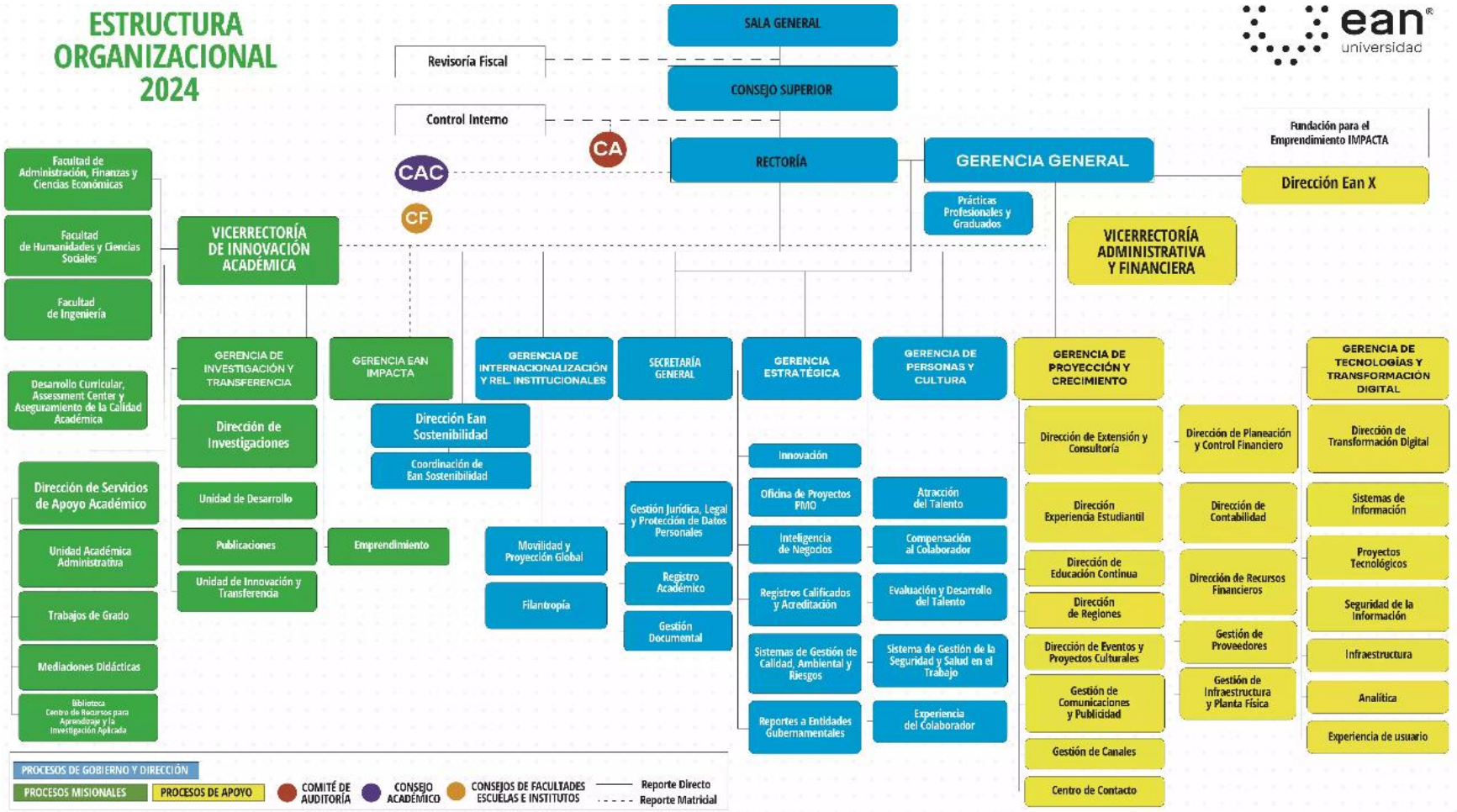
Según la Universidad EAN (2025), su estructura organizacional se encuentra conformado de la siguiente manera: en la cima se ubican la Sala General y el Consejo Superior, a continuación, la Rectoría, de la cual se desprenden las diferentes vicerrectorías y gerencias que dan soporte al que hacer de la entidad:

- Vicerrectoría de Innovación Académica: la cual las facultades de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Humanidades y Ciencias Sociales, e Ingeniería. También abarca áreas de investigación, sostenibilidad y emprendimiento.
- Vicerrectoría Administrativa y Financiera: Es encargada de la gestión financiera, tecnológica y de crecimiento institucional.
- Gerencia General: supervisa las prácticas profesionales y la relación con los graduados.
- Gerencia de Personas y Cultura: enfocada en la gestión del talento y bienestar del colaborador.
- Gerencia Estratégica: maneja la innovación, la inteligencia de negocios y la gestión de calidad.
- Gerencia de Internacionalización y Relaciones Institucionales: promueve la movilidad global y la filantropía.

La Universidad EAN, además, impulsa proyectos de innovación y emprendimientos que promueven y fomentan el desarrollo de ideas que son innovadoras transformadoras, alineadas con su misión en contribuir al progreso social y económico. Esta transformación genera valor para a todos los stakeholders que forman parte de la institución.

A continuación, en la figura 2, se puede detallar la estructura organizacional:

Figura 2.
Estructura Organizacional EAN

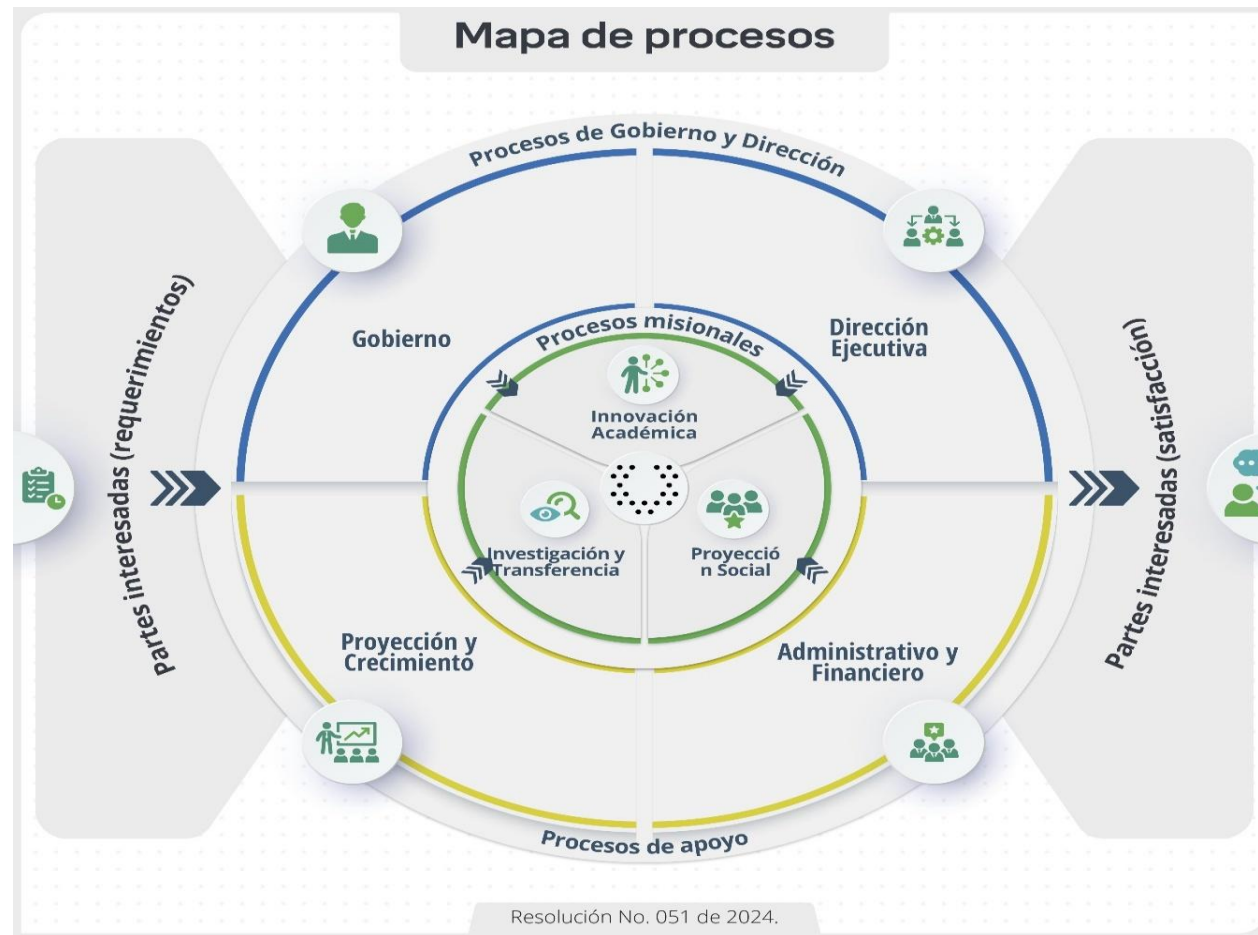


Nota. Adaptado de (Universidad EAN, 2025).

De acuerdo con la información presentada por la Universidad EAN, los colores que identifican cada familia de procesos se inspiran en los componentes del triángulo griego propuesto por Michel Godet en el libro la caja de herramientas de la prospectiva estratégica, Cada uno de los colores tiene un significado particular (Universidad EAN, 2024):

- Color Azul: se define como los procesos de gobierno y dirección, en donde los mismos corresponden al logos, el pensamiento, la reflexión y la anticipación.
- Color Amarillo: Son procesos de apoyo, en donde representan el *Epithumia* (deseo), movilización y apropiación.
- Color Verde: representa los procesos misionales, el *Erga* (acciones) y la voluntad. (Universidad EAN, 2024).

La ilustración No. 3 presenta el mapa de procesos, el cual permite visualizar el flujo de trabajo con el propósito de mejorar la eficiencia institucional, optimizar y gestionar la operación de manera más eficaz.

Figura 3.*Mapa de Procesos*

Nota. Adaptado de (Universidad EAN, 2025).

Adicionalmente, la EAN tiene identificados los cargos críticos y los cargos claves dentro de su organización. Para esta propuesta, se tendrá en cuenta esta información ya que permite ver los cargos susceptibles de sucesión y además trazar trayectorias para el plan de carrera.

Los cargos críticos son importantes para lograr objetivos estratégicos a largo plazo y buscar estos perfiles en el mercado puede ser muy complejo y costoso.

Tabla 2.

Cargos críticos de la Universidad EAN

Cantidad	Cargo
1	Vicerrector académico
1	Decano facultad de administración
3	Decano facultad de humanidades
4	Decano facultad de ingeniería
5	Profesor titular gerente gerencia investigación y transferencia
6	Rector rectoría
7	Gerente de innovación
8	Coordinador I inteligencia de negocios
9	Coordinador II registros calificados y acreditación
10	Coordinador II unidad de innovación y transferencia
11	Gerente gerencia de int. y relac. institucionales
12	Gerente general gerencia general
13	Coordinador II PMO
14	Secretario general secretaría general
15	Coordinador II gestión jurídica, legal y protección de datos personales
16	Coordinador II registro académico
17	Director dirección de experiencia estudiantil

- 18

Coordinador I gestión de comunicaciones y publicidad
- 19

Vicerrector vicerrectoría administrativa financiera
- 20

Director de tecnologías de la información
- 21

Coordinador II sistemas de información
- 22

Coordinador II proyectos tecnológicos
- 23

Coordinador II medios didácticos
- 24

Coordinador II inducción
- 25

Profesor coordinador dirección de aseguramiento de la calidad académica
- 26

Coordinador II EANX
- 27

Director estratégico

Nota: Adaptado de (Universidad EAN, 2024a, pág. 11).

Adicionalmente, en el mismo trabajo al que se hará referencia, La Universidad presenta una lista de cargos clave y señala que estos, son importantes y fundamentales para el cumplimiento de la promesa de valor, dado que requieren conocimientos y habilidades que pueden encontrarse tanto internamente como en el mercado sin dificultades.

Tabla 3.

Cargos claves de la Universidad EAN

Cantidad	Cargo
1	Coordinador I unidad académica administrativa
2	Coordinador I biblioteca
3	Gerente gerencia de proyección y crecimiento
4	Coordinador I gerencia de proyección y crecimiento
5	Coordinador II bienestar universitario
6	Coordinador I permanencia estudiantil

- 7 Coordinador II graduados
 - 8 Coordinador I pregrado
 - 9 Coordinador I postgrado
 - 10 Coordinador I regiones
 - 11 Coordinador II educación continuada
 - 12 Coordinador II planeación y control financiera
 - 13 Coordinador II contabilidad
 - 14 Coordinador II recursos financieros
 - 15 Director dirección de transformación organizacional
 - 16 Coordinador II diseño organizacional y gestión del cambio
 - 17 Coordinador I seguridad informática
 - 18 Coordinador I infraestructura TI y telecomunicaciones
 - 19 Director de extensión y proyección social
-

Nota: Adaptado de (Universidad EAN, 2024a, pág. 13).

Reseña Histórica

Conocer la historia de la Universidad EAN resulta fundamental para comprender la esencia de la identidad institucional, así como conocer los valores y principios que han gobernado su progreso a lo largo del tiempo. La reseña histórica permite exaltar los aportes de sus fundadores, los cuales sentaron las bases de una institución comprometida con la formación de líderes emprendedores, destacando la innovación y la sostenibilidad.

A continuación, se presentan los fundadores de la Universidad EAN y se destaca una breve ilustración de los hitos que han sido más significativos de su trayectoria, los cuales han favorecido a lograr n posicionamiento de alta calidad en el ámbito de la educación superior en Colombia.

Figura 4.

Fundadores Universidad EAN



Nota. Adaptado de (Universidad EAN, 2025e).

La Universidad EAN, en sus inicios fue fundada como Escuela de Administración de Negocios en el año 1967, por el economista y educador Javier Carvajal Andrade, la misma nació con el propósito de formar profesionales con una orientación hacia el emprendimiento. Desde sus inicios, se implementó como un modelo pedagógico innovador, fundamentado en una formación integral, aprendizaje, experiencia y en lograr conexión con el sector productivo, gracias a este enfoque, la Universidad se consolidó como un espacio de formación de líderes con competencias estratégicas y prácticas lo cual permite desenvolverse en un entorno empresarial cambiante y dinámico, logrando así, una amplia aceptación tanto en el ámbito empresarial como en el académico. Su modelo educativo ha contado con gran aceptación en los círculos empresariales y estudiantiles. (Universidad EAN, s.f.)

Para el año 1973, esta institución educativa obtuvo el reconocimiento como institución de educación superior por parte del Ministerio de Educación Nacional (1973). Posteriormente, en el año 2006, recibió el reconocimiento oficial como universidad, consolidando su posición como "una de las principales instituciones en Colombia dedicadas a la educación empresarial" (Universidad EAN, 2006, pág. 12). Con esto, la institución pudo ampliar su portafolio académico, incluyendo programas en ingeniería, humanidades y ciencias sociales.

La Universidad EAN en el año 2017, inauguró su icónico Campus Universitario Inteligente, un edificio reconocido a nivel internacional por su "diseño sostenible y su impacto ambiental reducido" (Universidad EAN, 2017, pág. 20). Esta infraestructura es en un símbolo de sostenibilidad, responsabilidad e innovación de acuerdo a la promesa de valor de la entidad. Es "una institución de referencia en Colombia y América Latina en la formación de emprendedores, ejecutivos y profesionales con un enfoque global" (Universidad EAN, s.f., pág. 30).

Dentro de los Programas Académicos:

Pregrados: Administración, Economía, Ingenierías, Ciencias de la Salud, Ciencias sociales- ambientales, Humanidades

Posgrados: dentro de su oferta se destaca: Especializaciones, Maestrías y Doctorados con énfasis en sostenibilidad, innovación y gestión empresarial.

Así como ofrece educación continua: Diplomados, cursos cortos, certificaciones para la actualización y formación permanente de profesionales.

La institución, también tiene servicios de apoyo académico y profesional en donde fomenta el emprendimiento a través de los centros y programas que apoyan la creación y desarrollo de iniciativas empresariales innovadoras , proyectos de investigación que buscan soluciones a problemas reales del sector productivo que contribuyen al bienestar de las comunidades y el desarrollo sostenible y fomenta el emprendimiento a través de

los centros y programas que apoyan la creación y desarrollo de iniciativas empresariales innovadora, tiene un acompañamiento a organizaciones tanto en el sector público como privado mediante consultoría empresarial. Asimismo, ofrece internacionalización por medio de intercambios, convenios globales y doble titulación; dentro de los servicios complementarios ofrecidos, se incluye la biblioteca digital y física en donde se encuentra una variedad de recursos académicos de alto nivel, tiene un campus virtual con herramientas tecnológicas de aprendizaje. Además, dispone de programas de bienestar universitario que promueven el deporte, cultura y la salud física y mental, junto con iniciativas como EAN X, También cuenta una bolsa de empleo que facilita aplicar a ofertas laborales de las diferentes entidades que se tiene convenio, apoyando la realización de prácticas empresariales (Universidad EAN, 2025f).

Marco Contextual

En la búsqueda que tiene la universidad EAN de una gestión del talento humano que permita perfeccionar los procesos internos de desarrollo profesional, sucesión y evaluación del desempeño para responder a un entorno educativo dinámico y competitivo; no está sola, según Deloitte (2018), esta situación se alinea con una tendencia global que limita la efectividad organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores. En este contexto, Robbins & Judge (2017) advierten de la importancia de la cultura organizacional para guiar el comportamiento colectivo como sistema de valores y prácticas.

La gestión de talento humano en el sector de educación superior ha tenido una transformación como pilar estratégico a fin de garantizar sostenibilidad calidad e innovación. Investigaciones recientes demuestran que la proyección de la sucesión en universidades continúa en fase emergente, la cual presenta limitaciones relacionadas con la inclusión de género, la formalización de procesos y prolongación de liderazgo (Hoque, 2024) Asimismo, (Hudiyah, 2025) señalan que la vinculación temprana de las áreas de gestión humana en la identificación de talento humano que será el sucesor, así como la formación en liderazgo y la definición de competencias, fortalecen la solidez organizacional.

A efectos de comprender mejor este contexto, resulta enriquecedor estudiar experiencias en un contexto internacional y nacional, con la revisión de algunas fuentes primarias y fuentes secundarias, que permiten la identificación del contexto en el que participa la universidad EAN.

Contexto Internacional

Internacionalmente se describen universidades líderes en los cinco continentes que han desarrollado estrategias para contrarrestar esta situación que pueden servir como referentes. Según Saint Leo University (2024) Las universidades de Harvard y Stanford en Norteamérica, han alineado la cultura institucional con el desarrollo de la innovación, la mentoría y la evaluación formativa, esto les ha permitido fortalecer la retención del talento. En Latinoamérica, nos dice PUC (2022) la Pontificia Universidad Católica de Chile, integró la mentoría con la evaluación de desempeño fortaleciendo la identidad institucional con acompañamiento y formación profesional coherente.

En Europa, la cadena SER (2024) destaca que la Universidad de Jaén en España ha promovido cooperación internacional para que su personal y los de sus aliados tengan otro enfoque de desarrollo profesional, más ligado a la formación con conocimientos globales y al compromiso ético por medio del trabajo orientado al bienestar colectivo, dentro y fuera de la institución. Audretsch & Lehman (2016) muestran cómo, en el modelo alemán *Mittelstand*, el vínculo afectivo de los colaboradores con la organización y una promoción interna sistemática basada en la formación y capacitación teórica y práctica son elementos determinantes en su éxito.

En Asia, se tiene el ejemplo de la Universidad Nacional de Singapur que, según Reyes (2023), promueve la meritocracia evitando que las relaciones personales intervengan en las asignaciones de cargos y ascensos. Además, planifica sucesión y carrera desde etapas tempranas, identificando los talentos con potencial de liderazgo. En Japón, la estabilidad a largo plazo, la formación constante y la promoción interna dentro de un sistema de cultura bien desarrollado han dado buenos resultado en la retención del talento, Yoshimura & Anderson (1997).

Contexto Nacional

En Colombia, instituciones como la Universidad de los Andes consolidan el enfoque en trayectorias formativas articuladas mediante retroalimentación continua, promoviendo a evaluación como una forma de crecimiento (Universidad de los Andes (2022). A nivel público, las Fuerzas Militares, se rigen por un sistema estructurado de carrera profesional regulado por leyes, el cual promueve la estabilidad laboral, la formación estratégica y la promoción, Ministerio de Defensa Nacional, (2022).

Otro caso destacado es el de la Universidad del Rosario, donde se cuenta con una estructura definida en torno a la calidad del empleo, Esta contempla promociones y traslados que facilitan oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución, la cual incentiva así el desarrollo de carrera y fortalece el compromiso organizacional, tiene igualdad de oportunidades, flexibilidad temporal y especial. (Universidad del Rosario, 2025).

Es importante resaltar a la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá y Cali) (Pontificia Universidad Javeriana , 2025), esta institución implemento un sistema de gestión de talento humano que está dirigido a planes de desarrollo y una continua formación de recurso humano, maneja programa de sucesión y promoción interna para la parte administrativa, tiene un evaluación de desempleo el cual se realiza de manera anual y proporciona un feedback continuo a sus colaboradores, así como tiene convenios educativos para los familiares de sus empleados promoviendo el bienestar laboral.

Dentro de los casos destacados se encuentra la Universidad Nacional de Colombia (Colombia, 2025), dicha entidad tiene una política de bienestar y fomenta el plan de carrera administrativa a partir de escalafones para la parte administrativa y docente tiene acceso a becas de estudio tanto para estudio interno y programas de posgrados, así como también tiene programas de formación diseñado por competencia,

TIC, administrativas y académicas, realizan evaluaciones anuales que direccionan la promoción y la reubicación del personal.

Por su parte el Ministerio de Educación Nacional (2019) expone que el Magisterio es regulado por un marco legal y disposiciones de la misma entidad, la cual estableció una carrera para sus profesionales basada en meritocracia que garantiza la retención del talento por medio de la estabilidad laboral, además de esto, también tiene un sistema de escalafones para incentivar la formación, aumentar la remuneración económica y establecer la trayectoria profesional. Estos dos casos públicos, son bien conocidos en todo el país por su éxito en la retención del talento y el establecimiento de plan carrera.

Teniendo en cuenta el contexto, la EAN debe tomar como referencias teorías análisis de casos que puedan servir como referentes para la creación de sus planes de carrera y sucesión, así como de la mejora de la evaluación del desempeño con el propósito de encaminarse hacia una articulación sistémica que le permita una articulación sinérgica entre estos engranajes en la Universidad EAN, el personal administrativo se enfrenta al desafío de fortalecer la gestión humana, integrando tres componentes clave: plan de carrera, plan de sucesión y evaluación del desempeño, en la actualidad, la institución goza de prácticas de evaluación del desempeño y tiene oportunidades de formación, pero le falta un sistema estructurado que vincule estas tres prácticas en un ciclo continuo.

La adopción de buenas prácticas internacionales, así como las sesiones de unificación de criterios de talento Church, Rotolo, Shull & Tuller (2010) el uso de portafolios de desempeño (Bailey R. &, 2010) y la ejecución de Indicadores esenciales de gestión humana como : (rotación, tiempo de reemplazo, % de promociones internas) permiten potenciar la retención del personal, anticiparse a riesgos de sucesión y optimizar la transparencia en la gestión del talento.

A continuación, se presenta un comparativo en el sector de las universidades privadas en Colombia, para un mayor entendimiento del contexto nacional en el desarrollo del talento humano.

Tabla 4.*Comparativo del sector de universidades privadas en Colombia*

Componente	Universidades pares (evidencia real)	Situación actual EAN	Brecha (qué le falta a la EAN)
Plan de carrera	En la Universidad de los Andes existe un Plan Carrera formal, orientado a promoción interna y retención del talento, logrando que vacantes sean cubiertas internamente (aprox. 16%)	No existe un plan de carrera estructurado ni rutas claras para administrativos	Diseñar rutas de crecimiento (vertical, horizontal, diagonal y espiral), criterios de ascenso y movilidad interna.
Evaluación del desempeño (continua)	En la Universidad de los Andes la evaluación es continua, conversacional y basada en objetivos SMART, con seguimiento periódico y retroalimentación	Evaluación percibida como poco clara, aislada y sin seguimiento continuo (encuestas internas)	Implementar evaluación continua, con metas claras, seguimiento y retroalimentación estructurada
Evaluación del desempeño (enfoque estratégico)	En universidades como Pontificia Universidad Javeriana y Universidad del Rosario (práctica sectorial), la evaluación	Evaluación no articulada con formación ni crecimiento profesional	Integrar evaluación más capacitación y promoción

	se conecta con formación, desarrollo y decisiones de promoción		
Plan de sucesión	Universidades estructuran el ciclo completo del talento: identificación de competencias, desarrollo y continuidad del conocimiento institucional (práctica común en educación superior)	No existe un plan formal de sucesión para cargos críticos	Mapeo de talento, identificación y desarrollo de sucesores
Gestión integral del talento	En universidades como Universidad de los Andes el sistema articula evaluación, formación, beneficios y desarrollo para cerrar brechas de competencias	Procesos desarticulados (evaluación, carrera y desarrollo no conectados)	Construir una propuesta de desarrollo integral del talento humano (enfoque sistémico)

Nota: Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional de la Universidad EAN, encuestas aplicadas a los colaboradores y entrevistas aplicadas a directivos, (Universidad de los Andes, 2026a; Universidad Javeriana, 2026; Universidad del Rosario, 2026; Universidad de los Andes, 2026).

Este análisis comparativo muestra que, si bien la Universidad EAN presenta brechas relevantes en comparación con instituciones del mismo nivel, en términos de conocimiento y articulación de su gestión del talento humano. Permite observar referentes del sector que han logrado integrar de manera efectiva tanto: la evaluación del desempeño, plan de carrera y sucesión.

Al comparar la situación actual de la Universidad EAN con el promedio del sector de educación superior en Colombia, se encuentran consistentes evidencias que la institución presenta una brecha relevante en la gestión estratégica del talento humano, lo que indica una oportunidad de mejora en retención del personal. Así mismo, la ausencia de un plan de carrera y sucesión formal, la ubica por debajo del umbral de las prácticas que predominan el sector, especialmente frente a instituciones líderes. Por último, aunque cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, la ausencia de articulación con procesos de desarrollo limita su impacto estratégico, ubicando a la universidad EAN en un nivel de madurez bajo frente a las mejores prácticas de su sector.

Marco Conceptual

El presente marco conceptual reconoce que el talento humano es un pilar fundamental dentro de la Universidad EAN, para ello, los tres componentes para el desarrollo del talento humano que se desarrollarán en esta propuesta, plan de carrera, plan de sucesión y evaluación de desempeño, deberán cumplir con tres funciones básicas del ser humano de manera adecuada y coordinada con el propósito de tener una organización más eficaz, cohesionada, y sostenible.

Esta propuesta se desarrolla a partir de una concepción funcionalista del talento humano. Entendemos entonces, que todo ser humano tiene tres funciones básicas que permiten su supervivencia y adaptación a los diferentes entornos, estas son las funciones. 1. Cognitiva, que representa las facultades del pensamiento, la reflexión, la memorización y la planeación, 2. Afectiva, que contiene la capacidad de vincularse con el otro, el entorno y las reglas, 3. Ejecutiva, que remite a cuestiones fácticas como la acción, el desarrollo y la realización de tareas. Estas tres funciones, son connaturales al ser humano y su desarrollo articulado, fluido y sincrónico es condición *sine qua non* para un progreso satisfactorio de las actividades individuales y organizacionales.

En la asociación entre individuos como es el caso de las organizaciones, estas funciones se trasladan naturalmente a las agrupaciones y organizaciones que conforman; de tal manera que cada función trasciende de lo individual a lo colectivo, así pues, desde agrupaciones pequeñas como equipos hasta la totalidad de la organización desempeñan estas tres funciones de las que hablamos.

Una organización puede ser funcional o disfuncional, lo que se refiere a que los componentes que permiten el funcionamiento de la misma trabajan articuladamente como un engranaje siempre que los elementos que la conforman sean los apropiados,

estén alineados y sincronizados en el flujo de información, vínculos y praxis, característico de toda actividad humana.

Para determinar esta alineación y sincronización se requieren de unos principios éticos que serían los insumos para el desarrollo apropiado de las funciones racionales, afectivas y ejecutivas dentro de la organización, es solo mediante el consenso en principios que se puede trabajar realmente en grupo, y en coherencia con esos principios, se pueden asumir diversidad en perspectivas y metodologías en las dinámicas propias del qué hacer institucional.

En relación con todo lo anterior, se dispone desarrollar este marco conceptual de la siguiente manera:

- Fundamentos conceptuales para el plan de carrera en la Universidad EAN.
- Fundamentos conceptuales para el plan de sucesión en la Universidad EAN.
- Fundamentos conceptuales para la evaluación del desempeño en la Universidad EAN.
- Fundamentación organizacional, neurofuncional y ética para el desarrollo humano dentro de la Universidad EAN.

Cada componente del desarrollo del talento humano (plan de carrera, plan de sucesión y evaluación del desempeño), se desarrollará con una estructura en la que primero se define el componente y se expone la perspectiva histórica del mismo, segundo, se definen unas herramientas claves para una buena gestión y aplicación de cada componente, y tercero, se integran las funciones humanas.

Fundamentos Conceptuales para el Plan de Carrera

Definición, Perspectiva Histórica del Plan de Carrera

Para comprender este tema, se partirá de su definición. Para ello, se tomarán tres definiciones de fuentes distintas, con el propósito de contrastarlas. En primer lugar, tenemos la definición de Chiavenato (2017a), quien dice que “la planificación de la carrera es el proceso mediante el cual la organización busca conciliar las necesidades y expectativas de carrera del individuo con las oportunidades de carrera que le ofrece la organización”. En segundo Lugar, Robbins & Coulter (2018) mencionan que “un plan de carrera es un proceso intencional en el que un empleado individual y su organización comparten la responsabilidad de diseñar, implementar y evaluar las metas de la carrera del empleado y los medios para alcanzarlas, generalmente a través de un programa estructurado de desarrollo. En tercer y último lugar, se tiene la definición que se considera más completa y con la cual se trabajará: “Un plan carrera es un proceso estructurado que permite a los empleados identificar oportunidades de crecimiento dentro de una organización, alinear sus aspiraciones personales con los objetivos institucionales y desarrollar competencias clave para asumir responsabilidades futuras” (Robbins & Judge, 2017, pág. 175).

El concepto de plan de carrera en las organizaciones ha experimentado una transformación fundamental desde principios del siglo XX. Su origen se encuentra en un modelo tradicional donde la empresa diseñaba una "escalera" corporativa lineal, ofreciendo seguridad laboral a cambio de la lealtad del empleado (Capelli & Tavis, 2018), sistema que inicialmente transitó desde enfoques puramente vocacionales hacia modelos que incorporaron aspectos psicológicos, sociales y económicos del desarrollo profesional (Pope, 2000). Este paradigma tradicional colapsó cuando las organizaciones, ante la globalización y la competencia intensificada, ya no pudieron garantizar empleos de por

vida, provocando un desplazamiento hacia un nuevo contrato psicológico donde las empresas comenzaron a ofrecer desarrollo de habilidades y experiencias de aprendizaje para aumentar la empleabilidad de las personas, es decir, su capacidad para seguir siendo valiosas en el mercado laboral, a cambio de alto rendimiento y flexibilidad (Cappelli & Keller, 2022).

Esta transición trasladó una parte significativa de la responsabilidad de gestionar la carrera al individuo mismo, consolidando el desarrollo de carrera organizacional como predictor significativo del desempeño laboral y evidenciando que las inversiones en capacitación y desarrollo profesional generan compromiso organizacional que impacta positivamente los resultados institucionales (Asbari, Purwanto, & Santoso, 2023). Finalmente, el concepto ha evolucionado hacia un paradigma contemporáneo de co-creación donde los planes de carrera deben considerarse dentro de un "ecosistema de carrera" que integra características sociales y organizacionales, la organización actúa como facilitadora de una red de oportunidades ágiles, y el colaborador emerge como el principal agente de su propia trayectoria profesional, reconociendo que el desarrollo profesional ya no es un proceso lineal controlado únicamente por la organización (Dlouhy, 2024).

El plan de carrera en el entorno corporativo se presenta en diversas modalidades, reconociendo la complejidad del desarrollo profesional. Los modelos incluyen la progresión vertical, enfocada en el ascenso jerárquico hacia el liderazgo; la movilidad horizontal, que facilita la diversificación de roles y el crecimiento de habilidades sin variar la posición; y el formato de doble escalera, especialmente útil para retener a especialistas técnicos al permitirles avanzar profesionalmente sin exigirles la asunción de responsabilidades gerenciales (Ali & Mehreen, 2019). Para que estos planes trasciendan la teoría, su implementación debe ser estratégica.

Esto exige a las organizaciones la correcta identificación de las competencias fundamentales, el diseño de trayectorias que se articulen con los objetivos de negocio y el establecimiento de mecanismos de evaluación continua para personalizar los ajustes a la medida del empleado (Singh & Arumugam, 2021). El impacto de esta inversión es significativo: el desarrollo de carrera se convierte en una ventaja competitiva decisiva al aumentar notablemente el compromiso y la retención del personal (Ocharo & Kimutai, 2024). A nivel individual, el crecimiento profesional fomenta el compromiso laboral del empleado, un efecto mediado principalmente por un fuerte compromiso afectivo hacia la propia organización (Zhang & Song).

Modelos de Referencia para el Plan de Carrera

Los modelos que se tendrán en cuenta para la construcción del plan de carrera de manera articulada con los componentes de plan de sucesión y evaluación del desempeño, adaptado a la Universidad EAN, son los siguientes:

Modelo de Plan de Carrera de Schein, Anclas de Carrera (Career Anchors Model). “El plan de carrera debe partir de la identificación de las ‘anclas de carrera’, que son los valores, motivaciones y talentos dominantes que la persona no está dispuesta a sacrificar. Schein sostiene que un plan efectivo alinea las decisiones laborales con un ancla dominante para lograr coherencia y satisfacción a largo plazo” (Schein, 1990, pág. 25). Para esta propuesta, se definirán las anclas en base a los principios éticos y las funciones humanas que se proponen. En esta misma línea, investigaciones más recientes destacan que la alineación entre valores personales, motivaciones internas y trayectoria profesional es un factor determinante en la satisfacción laboral y la sostenibilidad del desarrollo de carrera. En este sentido, se plantea que “la congruencia entre los valores individuales y el entorno organizacional favorece el compromiso, el

bienestar y la permanencia en el tiempo” (Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, pág. 1203).

Modelo de Trayectorias de Carrera Multidireccionales (Multidirectional Career Pathways Model). “El plan de carrera debe diseñarse como un sistema de trayectorias multidireccionales que incluye: vertical (ascenso jerárquico y aumento de responsabilidad), horizontal (movimiento lateral entre funciones o departamentos para ampliar experiencia), espiral (cambios cíclicos cada 5-10 años hacia roles relacionados con crecimiento creativo) y diagonal (combinación de ascenso y lateralidad para roles híbridos). Este modelo promueve la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la adaptabilidad, permitiendo a la persona construir un portafolio de competencias transferibles en entornos laborales volátiles” (Baruch, 2014, pág. 243).

Modelo de Plan de Carrera Basado en Capital de Carrera (Career Capital Model). “El plan de carrera debe construirse acumulando tres tipos de capital: saber cómo (conocimientos técnicos), saber por qué (motivación y valores) y saber a quién (redes y relaciones). Un plan efectivo evalúa y desarrolla estos capitales en paralelo para aumentar la empleabilidad, la movilidad y la resiliencia en mercados laborales volátiles” (Defillippi & Arthur, 2021, pág. 112).

Modelo de Plan de Carrera Sostenible (Sustainable Career Model). “El plan de carrera debe ser sostenible en tres dimensiones: salud (bienestar físico/mental), productividad (rendimiento laboral) y contexto (apoyo familiar/social). El plan debe incluir estrategias de recuperación, límites trabajo-vida y desarrollo continuo para evitar el agotamiento y mantener la trayectoria a largo plazo” (De Vos, Van der heijden, & Akkermans, 2019, pág. 7).

Con base, en estos modelos expuestos, y con algunos aportes propios que estarán en la fase de resultados de la consultoría se presentará el desarrollo completo de la propuesta del plan de carrera.

Herramientas Claves para la Gestión Efectiva del Plan de Carrera

El plan de carrera requiere de unas herramientas para su correcta implementación y desarrollo, estas permiten coordinar la visión institucional con las trayectorias individuales, asegurando la identificación de talentos, la capacitación y formación de competencias en los colaboradores y el acompañamiento en sus procesos formativos. Se propone entonces, la integración de cinco herramientas clave que permiten retener los mejores talentos, revisar el desempeño de los colaboradores, fomentar el desarrollo y realizar seguimiento y acompañamiento en la evolución de los talentos, las herramientas son: *Assessment Center*, *Matriz de Talentos (9 Box Grid)*, *Entrevistas de Desarrollo*, *Portafolio de Competencias* y *Bitácora de Carrera*.

El *Assessment Center*, según Thornton & Rupp (2006), es una metodología que sirve para evaluar el potencial de los colaboradores a nivel de liderazgo, habilidades interpersonales y competencias claves, para detectar perfiles con alto potencial y puede funcionar como nodo en la activación de rutas de crecimiento.

La Matriz de Talento (9-BoxGrid), según Hughes & Rog (2008), es una herramienta de clasificación para los colaboradores, en desempeño actual y potencial futuro, esta ayuda a identificar a los colaboradores que están listos para avanzar y los que a futuro podrían ocupar cargos críticos en sus trayectorias profesionales.

London & Smither (2002) comentan que las *Entrevistas de Desarrollo*, son conversaciones entre colaboradores y líderes con el objetivo de revisar las aspiraciones profesionales de cada profesional y coordinar el plan de acción; vinculando así los intereses institucionales con las expectativas individuales.

El *Portafolio de Competencias* es un instrumento que permite documentar el desarrollo profesional a lo largo del tiempo, en él se registran las certificaciones, los logros, los proyectos, las evaluaciones y experiencias significativas, esto permite

mantener un repositorio de información para la toma de decisiones referentes a la formación y la promoción; así lo asegura Draganidis & Mentzas (2006).

Finalmente, Greenhaus, Callanan, & Godshalk (2010) dicen que la *Bitácora de Carrera* es una herramienta de autorreflexión en la que los colaboradores registran aprendizajes, metas, desafíos y cambios en sus aspiraciones, todo con el objetivo de mejorar la autogestión, la motivación y fomentar la vocación.

Integración de Funciones Humanas en el Plan de Carrera

Para estructurar coherentemente el plan de carrera, es necesario complementar las herramientas ya expuestas con la aplicación de las tres funciones humanas que proponemos. Desde el punto de vista de la Universidad EAN, el objetivo del plan carrera debe ser retener y desarrollar el talento y la aplicación de las funciones humanas que se manifiestan en la organización es importante para entender e influir en la toma de decisiones de cada colaborador, buscando siempre una relación gana–gana, de tal manera que ambas partes queden satisfechas; ésta la ecuación de una buena negociación,

En cuanto a la función cognitiva, se pretende seducir a prospectos de colaboradores para que pertenezcan a la Universidad EAN y permanezcan en ésta. Con miras a este objetivo, es interesante relacionar la teoría de Max-Neef (1998), donde explica que no se deben confundir los satisfactores con las verdaderas necesidades, que al final, son los más poderosos motivantes en la toma de decisiones, las personas ofrecen su trabajo a cambio de poder satisfacer determinadas necesidades, si se mejora la calidad y cantidad de necesidades satisfechas por medio de los satisfactores adecuados se mejora el sentido de pertenencia.

En la función afectiva que permite la generación de vínculos con compañeros, organizaciones e instituciones, se relaciona a White (2008) con su explicación de la

importancia de las acciones individuales en la conexión de las personas y por ende de las funciones, comprendiendo que cada persona tiene un rol importante desde la cohesión de los equipos y la consecución de metas. Además de lo anterior, la construcción de equipos diversos contribuye al fortalecimiento de la cohesión y el sentido de pertenencia de los colaboradores, permitiendo la interacción entre perspectivas heterogéneas que favorecen el aprendizaje continuo y amplían la capacidad de respuesta ante contextos complejos. En este marco, McKinsey & Company (2023).destaca que la diversidad y la inclusión tienen un impacto integral en el desempeño organizacional, lo que respalda la relevancia de entornos inclusivos en la generación de valor.

Cuando hablamos de función ejecutiva dentro del plan de carrera, se trata de darle dirección y sentido a la acción y al conocimiento. Es aquí donde entra en juego la capacidad de planear, organizar y tomar decisiones que proyecten la trayectoria profesional de cada persona. Como señalan Lombardo y otros (2022), las redes cerebrales se integran, de modo que los procesos cognitivos, afectivos y ejecutivos se entrelazan y orientan la conducta. Por esto, la función ejecutiva es el espacio donde la persona puede articular sus competencias con sus aspiraciones.

Para mantener un equilibrio entre la gestión de estos tres componentes es imprescindible la aplicación del concepto del buen vivir tal y como lo menciona Antileo (2019), con el firme propósito de armonizar las dinámicas de interacción entre individuos, organización y entorno.

Fundamentos Conceptuales para el Plan de Sucesión

Definición y Perspectiva Histórica para el Plan de Sucesión

Es importante iniciar definiendo el plan de sucesión para comprender de qué se trata. Para esto, se tomarán tres conceptos similares, pero de diferentes autores. El primero, es el concepto de Dessler, G. (2020), quien dice que “la planeación de la sucesión es el proceso de decidir quién ocupará los puestos directivos y puestos clave vacantes. Es la parte del proceso de planeación de la carrera que consiste en la identificación, desarrollo y preparación del personal con potencial para ocupar puestos directivos y críticos en el futuro”. Por otra parte, la segunda definición es la de Werther y Davis (2008), quienes argumentaron que “el plan de sucesión es el proceso formal de garantizar que los empleados internos clave estén identificados y desarrollados para que estén listos para asumir puestos de alta responsabilidad cuando sea necesario. Esto se logra mediante la identificación de los puestos clave y la creación de un semillero de talento (*talent pool*) para esos puestos”. En tercer lugar, tenemos el concepto de Robbins & Judge (2017), quienes aseguran que “la planificación de la sucesión es el proceso sistemático de identificar y desarrollar candidatos internos con el potencial para ocupar puestos clave de liderazgo en el futuro”. (pág. 385). Como se ve, todas las definiciones convergen en el mismo sentido.

El recorrido histórico de la planificación de sucesión en las organizaciones muestra una clara evolución: de ser una simple medida reactiva a convertirse en una estrategia proactiva de gestión del talento. Por mucho tiempo, las empresas adoptaron un modelo de crisis, donde la sustitución de personal clave (por retiros, fallecimientos o salidas inesperadas) se manejaba solo como una emergencia. Esta práctica generaba decisiones precipitadas y socavaba la confianza institucional debido a la pérdida de personal clave sin preparación previa (Kowalewski & Christy, 2023). Esta mentalidad inicial se profesionalizó al distinguir entre la planificación de reemplazo (que se enfoca solo en encontrar un sustituto inmediato para una posición) y la planificación de sucesión (que es un proceso mucho más profundo) (Akpan & Etor, 2020).

Actualmente, la academia enfatiza que la sucesión es una inversión estratégica. Las organizaciones han transitado de prácticas informales a establecer sistemas formales de desarrollo, utilizando herramientas como la capacitación, mentoría y *coaching* para identificar y preparar continuamente a empleados con alto potencial en todos los niveles (Al Hajri, Al Khasawneh, & Altarawmneh, 2024). Esta sofisticación culmina en el entendimiento actual: desarrollar talento internamente no solo garantiza la continuidad del liderazgo, sino que también ofrece una ventaja competitiva sostenible, ya que retiene el conocimiento crítico y reduce los costosos procesos de búsqueda externa (Elrod, 2020).

En el presente, la planificación de la sucesión dentro de las empresas se ha diversificado en métodos y enfoques. Es posible identificar fundamentalmente dos modelos: el primero es el tradicional, que se aplica a menudo en entornos estables, centrándose en hallar reemplazos dentro de unidades específicas. Este método puede contribuir al aislamiento del talento, restringiendo la colaboración y el flujo de conocimiento entre distintas áreas. En contraste, el enfoque estratégico se centra en el desarrollo transversal del capital humano a lo largo de todos los niveles, construyendo de esta forma canales robustos de liderazgo para el futuro (Akpan & Etor, 2020). Para lograr una implementación exitosa, es fundamental que las organizaciones evalúen sistemáticamente los puestos clave mediante esquemas de sucesión adecuados. Esto se complementa con la creación de programas formales que permitan identificar y formar al personal de alto potencial a través de desafíos concretos, rotación de puestos y la adquisición de competencias directivas específicas (Akpan & Etor, 2020).

Los beneficios de esta estrategia son profundos y van más allá de la continuidad. Fomentar el talento interno es un pilar de la retención, pues demuestra a los mejores profesionales que su crecimiento es valorado. Además, esta práctica reduce los costos asociados al reclutamiento y formación de personal externo y, de manera crucial, protege

el conocimiento institucional invaluable que, de otra forma, podría perderse (Elrod, 2020).

De hecho, la evidencia empírica confirma que las empresas con una sucesión bien planificada no solo reportan mejoras medibles en su desempeño general, sino que también gozan de mayor estabilidad ante los cambios de liderazgo y aceleran el desarrollo de habilidades directivas en sus equipos, confirmando la relación directa entre una estrategia de sucesión sólida y el éxito organizacional (Kamami, 2021).

Modelos de Referencia para el Plan de Sucesión

A continuación, se expondrán los modelos de referencia que se utilizarán para la construcción del plan de sucesión que se proponen a la Universidad EAN, de manera que se articule correctamente con los otros dos componentes de la propuesta, el plan de carrera y la evaluación del desempeño.

Modelo de Sucesión Ética y Conceptual (Ethical Succession Planning

Model). “Este modelo incorpora consideraciones éticas en la sucesión, como la equidad en la selección, la transparencia en el desarrollo y la mitigación de sesgos, integrando mapas conceptuales para identificar riesgos y oportunidades. Propone un proceso iterativo que equilibra el talento interno con la diversidad, asegurando transiciones justas y sostenibles que preserven la cultura organizacional” (Siambi, 2022, pág. 8)

Modelo de Cinco Tipologías de Sucesión (Five Typologies of Succession

Planning Model). “El modelo clasifica la sucesión en cinco tipologías: tradicional (ascenso lineal), *relay* (transición gradual), *insider* (promoción interna), *outsider* (contratación externa) y híbrida (combinada), cada una adaptada a contextos competitivos. Recomendamos evaluar el *fit* organizacional para minimizar interrupciones, maximizando el aprovechamiento de experiencia y fomentando la innovación en la selección” (Rothwell, 2010, pág. 89).

Modelo de Sucesión Sostenible (Sustainable Succession Planning Model).

“Este modelo vincula la sucesión con la sostenibilidad organizacional mediante el rol mediador del liderazgo transformacional, agilidad de aprendizaje y resiliencia, evaluados vía ecuaciones estructurales. Propone un proceso cíclico que desarrolla sucesores resilientes, alineando la planificación con metas ambientales y sociales para una continuidad estratégica en entornos volátiles” (Susilo, Oetami, & P. Winarto, 2023, pág. 12).

Modelo de Sucesión Basado en la Vista de Recursos (Resource-Based View Succession Model). “Desde la perspectiva de la vista de recursos, este modelo ve la sucesión como una herramienta estratégica para preservar ventajas competitivas mediante la identificación y desarrollo de recursos humanos únicos (talentos clave). Enfatiza la planificación proactiva para transiciones que minimicen la pérdida de conocimiento, integrando evaluaciones de rendimiento y estrategias de retención para asegurar la posteridad institucional” (Williams, Jr. Taneja, & Salem, 2015, pág. 23).

Herramientas Claves para la Gestión Efectiva del Plan de Sucesión

En la definición de métodos y herramientas para el plan de sucesión se busca asegurar la sostenibilidad del liderazgo organizacional en un proceso sistemático y proactivo que permita visualizar las trayectorias futuras y el fortalecimiento de capacidades y competencias especiales para roles estratégicos. Las herramientas seleccionadas son: *Entrevista de Calibración de Liderazgo*, *Árbol de Talento Organizacional (Organizational Talent Tree)*, *Análisis de Redes Organizacionales (Organizational Network Analysis)*, *Evaluación para Posiciones Futuras (Future Role Assessment)* y *Mapa de Sucesión (Succession Map)*.

Según Conger & Gulmer (2003) *La Entrevista de Calibración de Liderazgo*, es una metodología de diálogo entre líderes para la validación colectiva de los potenciales

talentos dentro de la organización, de esta manera se cuentan con múltiples criterios y perspectivas que permiten una toma de decisiones más acertada.

El Árbol de Talento Organizacional (OTT), es una herramienta para la representación de los colaboradores clave y su proyección dentro de la organización, se hace para identificar trayectorias de desarrollo y alinearlas con los requerimientos organizacionales, así lo afirman Ready & Conger (2007).

El *Análisis de Redes Organizacionales (ONA)*, muestra Cross, Borgatti & Parker (2002) que es un enfoque en datos de interacciones entre colaboradores para identificar flujos de conocimiento, liderazgos naturales, influenciadores; esto muestra la red informal entre colaboradores de la organización. En este sentido, investigaciones aplicadas en analítica de talento desarrolladas por McKinsey & Company (2020) señalan que los patrones de colaboración informal influyen significativamente en la efectividad organizacional, al revelar dinámicas de trabajo que no son visibles en la estructura jerárquica formal.

La Evaluación para Posiciones Futuras (FRA), es la herramienta para examinar en los colaboradores las competencias requeridas en roles de mayor responsabilidad, ésta mide aspectos clave como pensamiento estratégico, adaptabilidad, influencia entre los demás colaboradores y visión, así lo afirman Silzer & Church (2009).

En cuanto al *Mapa de Sucesión (SM)*, Charan, Drotter & Noel (2001) dicen que es una representación gráfica que contiene información relevante sobre los posibles sucesores por cargos clave, lo que permite una gestión visual y dinámica de la sucesión. Esta herramienta, articula todas las herramientas anteriores al sintetizar la información recaudada con las otras herramientas.

Integración de Funciones Humanas en el Plan de Sucesión

Un plan de sucesión prepara un tejido de continuidad donde la experiencia y el aprendizaje se transmiten, garantizando visión compartida dentro de la organización. Para lograr este objetivo con mayor eficacia, se introducen estrategias de acompañamiento, desde cada una de las funciones humanas, de tal modo que, los sucesores puedan adquirir los conocimientos, la cultura organizacional y los procedimientos que aplican los más experimentados dentro de la Universidad.

En la función cognitiva, es importante tener en cuenta lo que dice Rogoff (2003) respecto al conocimiento, este se genera y asimila en conjunto, entre comunidades que comparten tiempo, espacio y códigos comunicacionales, siendo así, la formación de los colaboradores que se identifican como posibles sucesores debe contener ese principio de acompañamiento especialmente de los mentores, ya que debe haber unas personas encargadas de guiar el camino de aprendizaje así como lo plantea Epstein (1991), observación, colaboración, ejecución y autonomía. Además de esto, es interesante destacar que la incorporación de generaciones más jóvenes es importante para las organizaciones en la medida que se adaptan mejor a las nuevas tendencias del mercado y por otra parte traen consigo la asimilación de nuevas tecnologías, así como lo asegura Vervoe (2023).

Respecto a la función afectiva, se toma el concepto de Emirbayer & Goodwin (1994) donde explica que las acciones cobran sentido en la generación de nuevas conexiones y su densidad relacional, es vital además para la generación de liderazgo un buen relacionamiento con otros colaboradores y equipos. Antileo (2019) lo confirma desde el pensamiento mapuche, el legado debe cuidarse mediante la transferencia del ser y estar, no solo mediante el cumplimiento de unas tareas específicas. La sucesión comienza cuando se le da espacio al crecimiento del otro.

Por otra parte, la función ejecutiva es relevante porque facilita respuestas flexibles y acertadas a los retos derivados de asumir nuevas responsabilidades. Así como en el

cerebro los nodos interactúan de manera dinámica para sostener las funciones más complejas (Bassett & Sporns, 2017), en las organizaciones, las personas que entran al plan de sucesión necesitan armonizar sus aspiraciones con los objetivos organizacionales para ejecutar sus deberes con acierto.

Para lograr transiciones sociales e institucionales como las que se han expresado, es necesario argumentar la manera en que se realiza el cambio, y esto requiere de pedagogía, ya que el cambio inicia desde lo humano y se exterioriza en transformaciones del entorno. En este sentido, Rogoff (2003) asegura que los aprendizajes se construyen en contextos e interacciones sociales, así pues, el conocimiento se genera y asimila en conjunto, entre comunidades que comparten tiempo, espacio y códigos comunicacionales. Con este sentido, en los gremios medievales, el desarrollo profesional seguía una secuencia, primero se observaba al maestro, segundo se colaboraba con el mismo, tercero el aprendiz ejecutaba con su guía y cuarto se actuaba con autonomía y el maestro observaba, así lo menciona Epstein (1991). Consideramos pues, que este modelo de enseñanza es valioso para su aplicación sistémica dentro de las organizaciones modernas si se le hacen algunos ajustes.

Tenemos un marco interesante para el método de enseñanza, pero es preciso definir qué enseñar. En este sentido, hay que diferenciar entre los métodos, técnicas y tecnologías que son utilizados por las organizaciones, de las necesidades que exigen dichos métodos. Para entender esto, Max-Neef (1998) da un ejemplo importante, “la alimentación no es una necesidad, sino un satisfactor de la necesidad de subsistencia”, así mismo ocurre en las organizaciones, los procesos y métodos que se utilizan muchas veces se piensan como inamovibles por la creencia de que son necesario, cuando en realidad se debe siempre estar en la búsqueda de maneras más eficientes de realizar las tareas que permiten satisfacer las necesidad básica de una empresa, que en últimas es brindar bienes o servicios eficiente y eficazmente para asegurar su sostenibilidad. Así

mismo, debe suceder con los satisfactores para la planta de personal, se deben revisar las condiciones de intercambio bajo la lógica trabajo–remuneración.

Si las respuestas a los interrogantes organizacionales del ¿Cómo enseñar? y ¿Qué enseñar?, son acertadas, es posible generar un aprendizaje transformacional como lo explica (Mezirow, 2018) “la transformación ocurre cuando la experiencia se vuelve comprensión y la comprensión proyecto” (p. 102).

Fundamentos Conceptuales para la Evaluación del Desempeño

Definición, Perspectiva Histórica de la Evaluación del Desempeño

Se tomarán nuevamente tres definiciones de distintos autores para tener claridad sobre lo que se entiende por evaluación del desempeño. Una definición de Robbins & Judge (2017) dice que “la evaluación de desempeño, consiste en un proceso sistemático para medir el rendimiento de los empleados y compararlo con estándares previamente establecidos, con el fin de tomar decisiones relacionadas con recompensas, desarrollo y promociones”. (p. 597). Por otra parte, tenemos esta definición, “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona cumple con sus deberes y responsabilidades y, por lo tanto, es el proceso de estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Es una técnica de dirección esencial para la administración de personal y para proporcionar retroalimentación al empleado.” (Chiavenato I. , 2017a). Finalmente, tenemos la siguiente definición: “La evaluación del desempeño es el proceso que consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un empleado en relación con sus normas de desempeño. La evaluación involucra la identificación de las fortalezas y debilidades del empleado y, por lo general, la elaboración de un plan para corregir las deficiencias.” (Dessler, 2020). Vemos confluencia en el sentido de las definiciones lo que refuerza su sentido.

En la actualidad, la manera en que las organizaciones evalúan el desempeño de sus colaboradores ha cambiado radicalmente a lo largo del tiempo, transitando desde métodos rígidos de control hacia sistemas integrales para gestionar el talento. Esta evolución refleja una búsqueda continua por crear mayor valor, demostrando que los sistemas actuales deben ir más allá de simplemente asignar una calificación numérica para transformarse en procesos que realmente fomenten el crecimiento de las personas y las alineen con la estrategia de la compañía (DeNisi, 2020). Este cambio surge al reconocer una falla fundamental en los modelos antiguos, los cuales, al centrarse excesivamente en rankings comparativos, en trámites burocráticos que consumen tiempo sin agregar valor y en entregar feedback muy espaciado, terminaban desconectados del desarrollo genuino de los empleados (Pulakos & O'Leary, 2011).

Para superar estas limitaciones, han aparecido metodologías innovadoras como la evaluación basada en fortalezas, que se concentra en identificar, valorar y potenciar las cualidades positivas de los trabajadores en sintonía con los objetivos de la empresa, mostrando resultados alentadores en la motivación para mejorar y en la percepción de apoyo por parte del líder (Van Woerkom & Kroon, 2020). Las tendencias actuales marcan un claro distanciamiento de las revisiones anuales tradicionales, moviéndose hacia enfoques más continuos, basados en la conversación y orientados al desarrollo, donde cobran fuerza la retroalimentación frecuente, el coaching en el momento y la adaptación de las metas a cada individuo (Budworth & Mann, 2022). Asimismo, la investigación más reciente confirma que la justicia percibida en el proceso de evaluación impacta directamente en el rendimiento, ya que la sensación de equidad tanto en los resultados como en los procedimientos es un factor decisivo para el compromiso y la productividad de los equipos (Lyu, Su, Qi, & Xiao, 2023).

La evaluación de desempeño actual se basa en sistemas integrales con componentes clave: la planificación que alinea metas individuales y organizacionales, la

retroalimentación constructiva, la medición formal del progreso, la capacitación para desarrollar habilidades y un sistema de recompensas que reconoce los logros (Siraj & Hågen, 2023). Para implementarla con éxito, es crucial integrar estos elementos de forma coordinada, con el respaldo de la dirección y entendiendo que se trata de un proceso social influido por el contexto de la empresa (Murphy & Cleveland, 2019).

Esto requiere criterios transparentes, consistencia y una cultura que promueva el alto desempeño (Siraj & Hågen, 2023). Los beneficios son claros: cuando los empleados perciben el proceso como justo, su motivación y compromiso aumentan significativamente (Lyu, Su, Qi, & Xiao, 2023). Asimismo, quienes reciben retroalimentación frecuente muestran mayor satisfacción y mejor rendimiento (Sharma, Sharma, & Agarwal, 2021). Los enfoques que se centran en las fortalezas del empleado potencian estos efectos, aumentando la motivación intrínseca y la percepción de apoyo por parte del supervisor (Van Woerkom & Kroon, 2020).

Modelos de Referencia para la Evaluación del Desempeño

Nuevamente, se expondrán los modelos que servirán como referencia para la construcción de la propuesta de evaluación de desempeño, de manera que se articule con los otros dos componentes, el plan de carrera y el plan de sucesión.

Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Principios Éticos (Ethical Principles Performance Appraisal Model). “El modelo mide el desempeño no solo por resultados, sino por la adhesión a cinco principios éticos organizacionales (integridad, respeto, responsabilidad, justicia y cuidado), cada uno con indicadores conductuales observables (ej. transparencia en decisiones, equidad en asignaciones). La evaluación combina autoevaluación, retroalimentación de pares y revisión documental, asegurando que el éxito profesional sea coherente con los valores corporativos y evitando la promoción de ‘resultados a cualquier costo’” (Treviño & Nelson, 2021, pág. 156).

Modelo de Evaluación del Desempeño por Arquetipos de Liderazgo

(Leadership Archetype Assessment Model). “Este modelo evalúa el desempeño directivo comparando el comportamiento observado con ocho arquetipos de liderazgo (Visionario, Estratega, Constructor, Guardián, Mentor, Colaborador, Innovador, Ejecutor), definidos por patrones de competencias, estilos y resultados. La evaluación se realiza mediante 360° y autoevaluación, identificando el arquetipo dominante y secundario del líder, lo que permite diseñar planes de desarrollo personalizados para potenciar fortalezas y compensar desequilibrios arquetípicos” (Kets de Vries & Korotov, 2017, pág. 89).

Modelo de Evaluación Basada en Comportamientos – BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales). “El BARS mide el desempeño usando escalas con ejemplos específicos de comportamientos observables (anclas) para cada nivel de rendimiento. Reduce la subjetividad, mejora la confiabilidad y facilita retroalimentación concreta, siendo ideal para roles con tareas críticas y repetitivas” (Smith & Kendall, 1963, pág. 151). En el mismo sentido, Aguinis (2019) señala que los métodos conductuales de evaluación continúan siendo fundamentales en los sistemas modernos de performance management, especialmente cuando se integran con mecanismos de retroalimentación continua, evaluación por competencias y gestión por objetivos.

Modelo 360° (Multi-Source Feedback Model). “El modelo 360° recopila evaluaciones del desempeño desde múltiples fuentes: superiores, pares, subordinados, clientes y autoevaluación. Este enfoque integral reduce sesgos, mejora la precisión y fomenta el desarrollo personal al identificar fortalezas y áreas de mejora desde perspectivas diversas, siendo especialmente útil en entornos colaborativos y matriciales” (London & Smither, 1995, pág. 805).

Con la ayuda de estos referentes en la evaluación del desempeño y algunos aportes propios, en la sección de resultados para la consultoría, se explicará en detalle la propuesta de evaluación de desempeño para la Universidad EAN.

Herramientas Claves para la Gestión Efectiva de la Evaluación del Desempeño

Así pues, la evaluación del desempeño debe responder a criterios de objetividad como integralidad, es por eso necesario incorporar un conjunto de herramientas que permitan realizar un análisis multidimensional. En este sentido, las herramientas a utilizar son: Entrevistas Estructuradas, Feedback 360°, Escalas de Calificación Ancladas en el Comportamiento (BARS), Portafolios de Desempeño, la Revisión de Talento Calibrado (Talent Calibration Sessions) y la Revisión de Objetivos con Enfoque SMART.

Las Entrevistas Estructuradas de Retroalimentación (Feedback Interview), según London, M. (2003) es una conversación guiada y estructurada para generar retroalimentación orientada al desarrollo de los colaboradores, esta, fortalece el vínculo emocional entre líderes y colaboradores y permite el reconocimiento de logros, la identificación de dificultades y la planeación de estrategias de mejora para cada colaborador.

Bracken, Timmreck & Church (2001) plantean que La Evaluación 360 (Feedback 360°) es una metodología de evaluación completa que contiene múltiples perspectivas en donde el colaborador es evaluado por superiores, pares, subordinados, clientes y por sí mismo. De esta manera se puede analizar el comportamiento en las redes neuronales, ejecutiva (cumplimiento), afectiva (interacción), y cognitiva (aportaciones técnicas).

Las Escalas de Calificación Conductual (BARS), es una herramienta de carácter mixto, cuantitativo y cualitativo, que se centra especialmente en el cómo se hacen las cosas y no solo en los resultados, al identificar dimensiones clave de desempeño, desarrollar ejemplos de comportamiento, asignar valores a los comportamientos y

calificar el desempeño, esta ayuda a mejorar la evaluación de conductas claves por rol, así lo demuestran Smith, & Kendall (1963).

Según Bailey & Garner (2010) El Portafolio de Desempeño es un archivo estructurado de evidencias que muestran el desarrollo profesional del colaborador durante periodos determinados, este permite revisar el potencial de crecimiento de los colaboradores.

Respecto a las Revisiones de Talento Calibradas (Talent Calibration Sessions), Church, Rotolo, Shull & Tuller (2010) nos dicen que estas son reuniones estructuradas entre líderes para alinear conceptos y criterios de evaluación con el propósito de que todas las evaluaciones de desempeño estén bajo los mismos parámetros y sean justas con todos los colaboradores.

Para finalizar con las herramientas, Doran, G. T. (1981) tenemos la Revisión de Objetivos con Enfoque SMART, esta es una técnica para la formulación de metas específicas a través del análisis de ciertas características como son que sean sensibles de medir, alcanzables, relevantes y temporales; esto asegura una evaluación del desempeño objetiva y transparente.

Integración de Funciones Humanas en la Evaluación del Desempeño

Para mejorar el sistema de evaluación que actualmente tiene la EAN, es necesario retomar el concepto de Sporns (2017), evaluar a cada colaborador de manera integral, así se tiene en cuenta la función cognitiva que tiene que ver con los saberes y conocimientos, la función afectiva que se relacionaría al trabajo en equipo y cohesión de grupos, y la función ejecutiva que para este caso se entendería como el cumplimiento de funciones.

Evaluar solo la ejecución como se hace tradicionalmente, se traduce en fragmentación del sujeto y desatención del contexto. La evaluación no debe ser un acto

de vigilancia con miras hacia el premio o el castigo, sino más bien, un acto que permite la comprensión de lo realizado, y en este sentido como lo señala Mezirow (2018), convertir la experiencia en conciencia para generar un verdadero proceso de aprendizaje transformacional.

Fundamentación Organizacional, Neurofuncional y Ética para el Desarrollo Humano Dentro de la Universidad EAN

Fundamentación Organizacional

Es importante describir la dinámica de una organización que pretende aplicar las funciones humanas y los principios éticos que expondrán más adelante. Desde el estructuralismo de White (2008), “el valor de una acción no reside solo en su mérito individual, sino en su posición dentro del sistema y su capacidad de conectar funciones y personas” (pág. 3). Esto permite comprender al individuo como parte de una estructura sistémica en la que cada persona aporta distintas funcionalidades, algunas destacan por su capacidad de ejecución, otras por generar cohesión en los equipos y otras por su intelecto y pensamiento estratégico. En total armonía con lo ya expuesto, Emirbayer & Goodwin (1994), explican que las acciones cobran sentido en la generación de nuevas conexiones y su densidad relacional, por esta razón, es importante entender la gestión humana como un sistema de engranajes interconectados que se potencian cuando los esfuerzos se encaminan hacia la misma dirección en cada uno de sus subconjuntos.

En este sentido, la organización toma forma a partir de tres funciones humanas interdependientes que dan racionalidad, cohesión y dinámica operativa al sistema. A continuación, se presenta su rol estructural:

Tabla 5.

Funciones a nivel organizacional

Función	Rol estructural en la organización	Ejemplo concreto
Cognitiva	Diseña la arquitectura del sistema: define procesos, estrategias, indicadores y flujos de información. Es el mapa que da orden lógico y predictivo.	Planificación estratégica, diseño de KPIs, protocolos operativos.
Afectiva	Teje la red relacional: genera confianza, pertenencia y cohesión. Es el “pegamento” que mantiene unido al sistema.	Cultura organizacional, programas de bienestar, reconocimiento emocional.
Ejecutiva	Impulsa la dinámica operativa: coordina acciones, resuelve conflictos en tiempo real y transforma planes en resultados. Es el “motor” que mueve el sistema.	Liderazgo operativo, gestión de proyectos, toma de decisiones bajo presión.

Nota. Elaboración propia

La función cognitiva se fortalece con la incorporación de perspectivas diversas que enriquecen el razonamiento y la capacidad de anticipación. En el ámbito organizacional, esto se refleja en la inclusión de diversidad de género, orientación sexual y otras dimensiones en los niveles ejecutivos. En este sentido, McKinsey & Company (2020, pág. 3) señala que las empresas con mayor diversidad en sus equipos directivos tienen un 25% más de probabilidad de superar el rendimiento promedio del sector, lo que sugiere que la integración de perspectivas diversas puede fortalecer la planificación estratégica y contribuir a la reducción de sesgos en los indicadores de desempeño.; desde la diversidad generacional. En este sentido, la investigación en diversidad organizacional ha evidenciado que la composición etaria de los equipos influye en su desempeño y dinámica interna, especialmente cuando existe una adecuada integración de perspectivas Joshi & Roh (2009). La interacción intergeneracional combina el dominio

tecnológico de las nuevas generaciones con la experiencia y sabiduría de los mayores lo que enriquece la metacognición y el diseño de protocolos adaptables.

La función afectiva se nutre de la inclusión para generar cohesión y reducir tensiones: desde la conformación de equipos diversos se aportan perspectivas únicas y eficaces en procesos innovadores fomentando la pertenencia emocional y el reconocimiento mutuo que promueven la cohesión. En este sentido, Bourke J. & Dillon, B. (2017) destacan que los entornos inclusivos fortalecen el sentido de pertenencia de los colaboradores, lo que incide positivamente en la cohesión y el desempeño organizacional. Según Reynolds. (2023) esto reduce la rotación de personal en razón a que se generan equipos respetuosos, más abiertos a la socialización y cohesionados que tienen perspectivas más amplias para abordar las situaciones que se presentan creando programas de bienestar que fortalecen la confianza y la cultura organizacional; a su vez, la inclusión de personas con discapacidades.

La función ejecutiva gana en adaptabilidad y capacidad de ejecución resiliente cuando los equipos integran diversidad de perspectivas en su composición. La evidencia sugiere que los equipos diversos mejoran la toma de decisiones bajo presión al incorporar múltiples enfoques cognitivos que enriquecen la resolución de problemas en contextos complejos. En este sentido, Lorenzo R. y otros (2018) evidencian que los equipos de liderazgo diversos están asociados con mayores niveles de innovación y desempeño organizacional, lo que refuerza la importancia de la diversidad en la gestión ágil de proyectos y la respuesta organizacional.

Finalmente, es importante armonizar y equilibrar el tejido social que se entrelaza en las organizaciones, para esto es relevante el aporte de Antileo (2019), ya que expone una importante idea ética del pensamiento Mapuche (pueblo indígena chileno), el *kvme mogen*, traducida como “buen vivir”, esta idea se basa en los principios de reciprocidad y sostenibilidad que al aplicarse al concepto de trabajo, da como resultado una forma

equilibrada de laborar, que tiene la función de equilibrar la relación entre comunidad y entorno, además de generar crecimiento horizontal, esto se refiere a los vínculos comunales que se crean en el hacer juntos, y que permiten la cohesión y avance grupal. La organización es comunidad que construye signos, significados y símbolos, así que estar, es más que el cumplimiento de un rol, es una manera de ser, hacer y sentir.

Fundamentación Neurofuncional

Es importante entender que la funcionalidad humana tiene como fundamento biológico la dinámica cerebral, que a continuación se explica a través de la neurociencia. Desde una perspectiva neurocientífica, Bassett & Sporns (2017) detallan que el cerebro es un sistema donde diversos nodos se relacionan de manera activa para equilibrar los procesos que son racionales, afectivos y conductuales. Así mismo, Lombardo & otros (2022) exponen que las destrezas cognitivas avanzadas, como el razonamiento lógico y la toma de decisiones, están basadas en la interacción adaptable entre redes cerebrales que son especializadas, las cuales se agrupan para dirigir información que es relevante y permite adaptarse a las necesidades variables, esto propicia la ejecución de tareas cognitivas complicadas como lo son la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas.

En concordancia con un lenguaje más claro a la gestión del talento humano, se plantea estructurar las funciones cerebrales como tres conceptos codependientes que serían: la función cognitiva, la función afectiva y la función ejecutiva. Esta orientación permite un enfoque sistémico de la conducta humana en el marco de un contexto organizacional, como se demostrará más adelante.

Tabla 6.

Fundamentos neurofuncionales

Función	Redes cerebrales principales	Procesos clave
Cognitiva	Corteza prefrontal dorsolateral y ventromedial, hipocampo, regiones temporoparietales, giro angular, corteza cingulada anterior (Momennejad, 2024) quien demuestra que el giro angular actúa como nodo central de conexión integradora para la información multisensorial (visual, auditiva y táctil) para generar predicciones estratégicas a largo plazo en entornos inciertos; Gazzaniga, Ivry, & Mangun (2019) describen que la metacognición es un proceso de monitoreo activo realizado por la corteza prefrontal dorsolateral que evalúa la precisión de los razonamientos lógicos y ajusta estrategias cognitivas en tiempo real).	Aprendizaje, predicción, razonamiento táctico, metacognición.
Afectiva	Ínsula y corteza cingulada anterior, amígdala, corteza prefrontal medial, unión temporoparietal, cerebelo, Menon & D’Esposito (2021) identifican que la ínsula funciona como detector de saliencia emocional, priorizando estímulos internos y externos relevantes para la formación y mantenimiento de vínculos sociales; Consensus Paper (2020) que consolida que el cíngulo anterior regula la intensidad emocional mediante la modulación de respuestas autónomas y la integración de señales	Regulación emocional, detección de estímulos significativos, creación de vínculos sociales.

	interoceptivas para mantener el equilibrio afectivo; Babo-Rebelo, Buot, Tallon-Baudry, & Van Wessenhove, (2021) quienes vinculan que la unión temporoparietal genera representaciones mentales del otro (teoría de la mente), habilitando la empatía, la comprensión de intenciones y la construcción de pertenencia grupal).	
Ejecutiva	Corteza prefrontal dorsolateral y ventromedial, corteza cingulada anterior, ganglios basales, tálamo (Gazzaniga, Ivry, & Mangun, 2019) quienes detallan que los ganglios basales y el tálamo forman un circuito de control motor y cognitivo que inhibe respuestas automáticas, selecciona acciones relevantes y transforma intenciones en comportamientos orientados a objetivos; (Estaji, Hosseinzadeh, Arabgol, & Nejati, 2024) especifican que la corteza prefrontal dorsolateral regula la atención sostenida y la flexibilidad cognitiva, mientras que la ventromedial evalúa riesgos y recompensas para coordinar decisiones ejecutivas complejas bajo presión temporal).	Coordinación de redes, regulación de atención, inhibición de impulsos, transformación en acción orientada a objetivos.

Nota. Elaboración propia

Para un entendimiento más cercano al área del talento humano de todo este lenguaje neurocientífico, se resume en la siguiente tabla todas las estructuras cerebrales que se han mencionado con sus respectivas funciones:

Tabla 7.

Estructuras cerebrales y sus funciones

Estructura	Función
Ínsula	Detecta la relevancia emocional de los estímulos, priorizando aquello que es significativo tanto interna como externamente, especialmente en contextos sociales.
Amígdala	Procesa las emociones, particularmente aquellas asociadas a la supervivencia como el miedo, y asigna valor emocional a las experiencias.
Hipocampo	Participa en la formación de memoria y aprendizaje, integrando experiencias para su almacenamiento a largo plazo.
Tálamo	Actúa como centro de relevo, organizando y distribuyendo información sensorial y motora hacia distintas áreas del cerebro.
Ganglios basales	Regulan la selección de acciones y el control motor, inhibiendo respuestas automáticas y facilitando conductas dirigidas a objetivos.
Cerebelo	Coordina el movimiento, el equilibrio y el tiempo, además de contribuir a ciertos procesos cognitivos y emocionales.
Cuerpo caloso	Permite la comunicación entre los hemisferios cerebrales, integrando información para un funcionamiento coordinado.
Corteza prefrontal dorsolateral	Gestiona funciones ejecutivas como la atención sostenida, el monitoreo cognitivo, la flexibilidad mental y la evaluación del razonamiento.

Corteza prefrontal Evalúa riesgos y recompensas, integrando emoción y cognición para ventromedial la toma de decisiones complejas.

Corteza prefrontal Interviene en la autorregulación, la toma de decisiones y la conducta medial social.

Corteza Regula la intensidad emocional, controla conflictos cognitivos y cingulada anterior modula respuestas fisiológicas asociadas a las emociones.

Unión Permite comprender la mente de otros, facilitando la empatía, la temporoparietal interpretación de intenciones y la interacción social.

Regiones Integran información sensorial diversa y participan en procesos temporoparietales relacionados con el lenguaje, la atención y la cognición social.

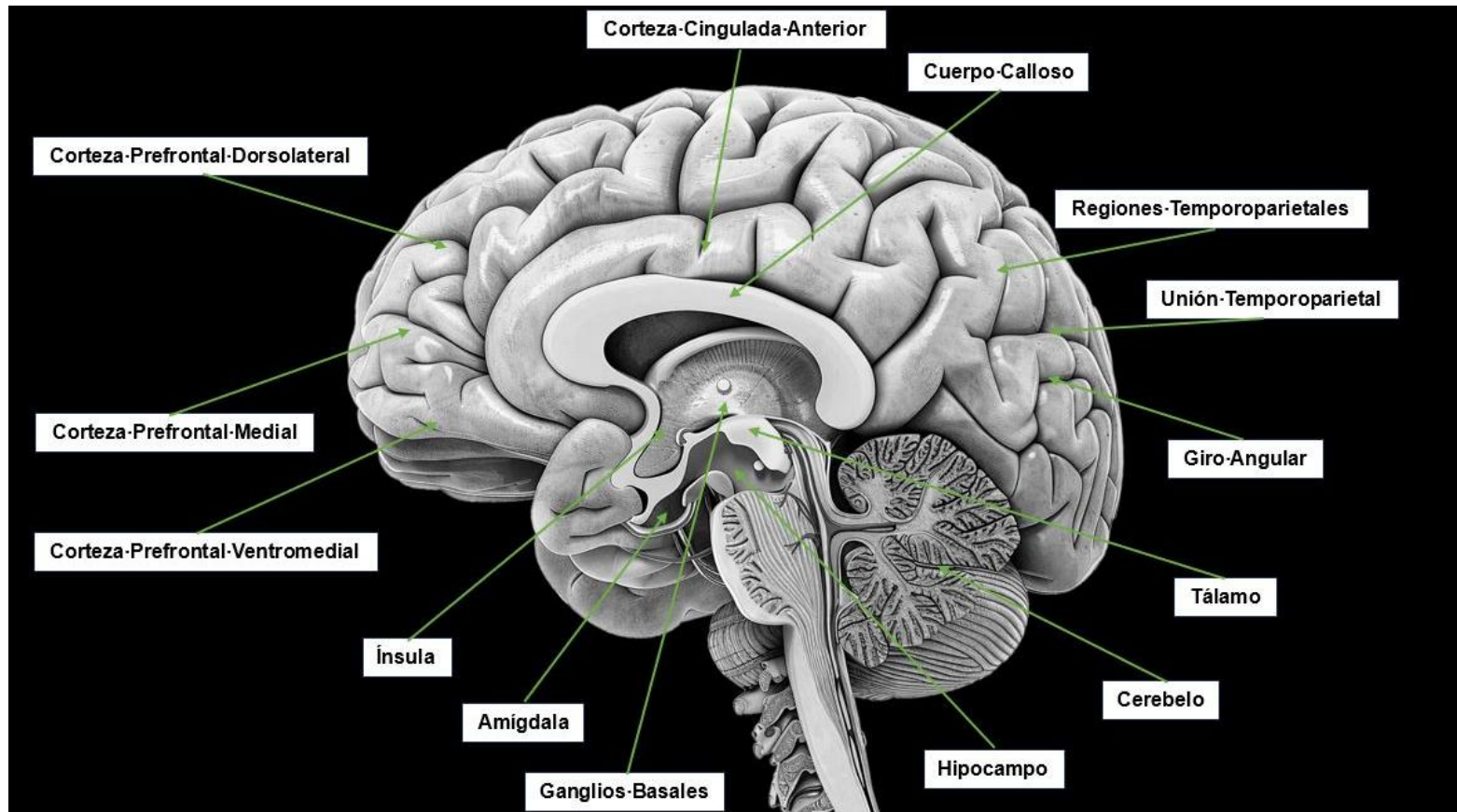
Giro angular Funciona como nodo integrador multisensorial, combinando información para apoyar el lenguaje, la lectura, el cálculo y la predicción en contextos complejos.

Nota: Elaboración propia con base en (Gazzaniga, Ivry, & Mangun, 2019; Estaji, Hosseinzadeh, Arabgol, & Nejati, 2024; Babo-Rebelo, Buot, Tallon-Baudry, & Van Wessenhove, 2021; Menon & D'Esposito, 2021; Momennejad, 2024)

Resulta útil compartir la siguiente imagen para ubicar gráficamente todos estos conceptos neurológicos en el cerebro humano.

Figura 5.

Regiones cerebrales claves en las funciones cognitivas, afectivas y ejecutivas



Nota: Elaboración propia con base en (Gazzaniga, Ivry, & Mangun, 2019; Estaji, Hosseinzadeh, Arabgol, & Nejati, 2024; Babo-Rebelo, Buot, Tallon-Baudry, & Van Wessenhove, 2021; Menon & D'Esposito, 2021; Momennejad, 2024)

Como puede verse en la gráfica, gran parte del cerebro está activo en estas funciones cerebrales, todas estas estructuras cerebrales se interconectan y funcionan de manera sistémica.

La solidez de este planteamiento se basa en la dinámica de cooperación que determinan entre sí las tres redes neurofuncionales. Tenemos pues que, la función ejecutiva es la encargada de coordinar la acción y solo puede exhibir todo su potencial cuando se sustenta de la información que proporciona la función cognitiva y logra integrar la influencia emocional de la función afectiva. Si la activación emocional es excesiva, la regulación ejecutiva se ve comprometida; en cambio, cuando la interacción es equilibrada, la planificación y la toma de decisiones se fortalecen. Una buena conectividad cerebral es decisiva para potenciar las capacidades humanas, pues permite que las redes interactúen de manera integrada y se potencien al considerar diferentes aspectos que influyen en la realidad.

En este sentido de interconexión y funcionamiento sistémico, se ha demostrado que el cuerpo calloso gestiona la conectividad funcional entre hemisferios y mejora el desempeño cognitivo en sujetos sanos (Liu, y otros, 2023). Gazzaniga, Ivry y Mangun (2019) resaltan que los procesos cognitivos y emocionales no se pueden interpretar como módulos autónomos sino como elementos de un sistema unificado en contacto permanente, en consecuencia, la interconexión entre estas funciones cerebrales es esencial para la adecuación a los diversos entornos.

Para concluir, esta idea trina ofrece un marco muy relevante y adaptable para diseñar intervenciones de talento humano dentro de un enfoque sistémico como se observará posteriormente, al promover el desarrollo y la consolidación equilibrada entre estas tres funciones, las organizaciones tienen la capacidad de generar espacios que fortalezcan el desempeño, la productividad, además, el bienestar y el desarrollo integral de los individuos.

Fundamentación Ética

La ética organizacional se observa como los mencionados principios que dan respuesta a las capacidades cognitivas, afectivas y ejecutivas, que dirigen a la acción humana en dirección a metas individuales, colectivas y organizacionales de manera consistente y armoniosa. Dentro de las organizaciones, la ética orienta las decisiones, las interacciones y las prácticas laborales hacia la sostenibilidad, la productividad y el bienestar colectivo. Según Treviño y Nelson (2021), la ética en las organizaciones da estructura a la conducta de los colaboradores y mediante normas, políticas y práctica, fomenta la confianza organizacional. Según Ciulla (2020), la ética implica reflexión sobre las responsabilidades y el bien común, y a partir de esto, crea culturas organizacionales coherentes y confiables para orientar las acciones individuales y colectivas hacia valores fundamentales bien establecidos.

Al emplear el enfoque neurofuncional a la gestión del talento humano, se tiene que la ética controla la toma de decisiones por medio de procesos cognitivos, afectivos y ejecutivos que se conectan en escenarios complicados. Rovelli y Balconi (2025) exponen que la adaptación efectiva a entornos cambiantes ocurre cuando se fusionan los procesos cognitivos que facilitan gestionar información, emociones y objetivos de forma coordinada.

En este sentido, la activación neurofuncional óptima se produce mediante la segregación de hormonas y neuromoduladores en el cerebro (dopamina, serotonina, oxitocina, noradrenalina, GABA, entre otros) que en contextos culturales de aplicación fáctica de los principios éticos pueden, potenciar la conectividad y el equilibrio de las redes cerebrales. En consecuencia, se proponen nueve principios éticos fundamentados en la neurofuncionalidad, así pues, cada una de estas funciones sustenta un conjunto de principios éticos que guían el actuar humano dentro de la organización y son la base para

otros valores que se han construido tradicionalmente. A continuación, se exponen estos principios éticos provenientes de cada una de las funciones humanas, pero aclarando que, surgen desde la necesidad funcional, pero fluyen y fortalecen las otras dos que hacen parte de ese engranaje funcional de la organización. Estos principios no son accesorios, sino estructurales: constituyen los requisitos mínimos para que cada red cerebral opere de manera eficaz en entornos organizacionales.

Tabla 8.

Principios éticos y neurofuncionalidad

	Principio	Requisito neurofuncional
Función Cognitiva	Transparencia	Proporciona información real y veraz, base para activar la corteza prefrontal dorsolateral en procesos de regulación y planificación (Nejati, Salehinejad, & Nitsche, 2021).
	Equidad	Reconoce a cada persona en condiciones normativas de igualdad, activando circuitos de incentivo y refuerzo (Brown, Phills, Kahn, & Mukundan, 2025).
	Servicio	Capacidad de armonizar lo cognitivo con lo emocional y hace posible pensar y posteriormente actuar de forma resolutiva brindando soluciones, fortalece conectividad funcional entre regiones ejecutivas y afectivas (Dehghani, Soltanian-Zadeh, & Hossein-Zadeh, 2023).
Función Afectiva	Respeto	Permite la libertad de expresión y el reconocimiento de la dignidad individual, regulando emociones en ínsula y cíngulo anterior (Wang & otros, 2025).

Función Ejecutiva	Empatía	Permite la percepción del otro como ser humano, con sus puntos débiles, integrando áreas afectivas y prefrontales (Debra, 2024).
	Generosidad	Facilita la cohesión social gracias a la disposición de enseñar y compartir, activando corteza prefrontal medial para cooperación (Li & otros, 2025).
	Confianza	Otorga al ser humano la oportunidad de actuar con determinación, reforzando corteza prefrontal dorsolateral y ventromedial (Eng, 2025).
	Celeridad	Habilidad para actuar con eficacia, eficiencia e inmediatez, apoyada en control ejecutivo del córtex prefrontal dorsolateral y cíngulo anterior (Lee & otros, 2025).
	Ecuanimidad	Ejecuta decisiones y acciones de forma eficiente, razonable y eficaz, coordinando corteza prefrontal dorsolateral, ventromedial y ganglios basales (Lee & otros, 2025).

Nota. Elaboración propia

La selección de estos nueve principios, se da porque cada uno de estos son elementos base que permiten la activación neurofuncional y su consecuente función humana y organizacional. Por ejemplo, otros principios como la eficiencia, aunque valiosa, es un resultado derivado de la celeridad y la coordinación ejecutiva, pero no constituye el insumo primario que habilita la inhibición de impulsos o la priorización atencional en los ganglios basales y el tálamo; de igual modo, la innovación depende de la transparencia y la equidad cognitivas para fluir sin sesgos, pero no genera por sí sola la veracidad informativa ni la igualdad de oportunidades que activan la corteza prefrontal

dorsolateral. Estos principios son, por tanto, los condicionantes mínimos e insustituibles que, al aplicarse, desencadenan la segregación hormonal necesaria y aseguran la interconexión sistémica, evitando distorsiones funcionales que otros valores, por útiles que sean, no pueden prevenir de manera directa.

Este marco ético-neurofuncional, al activar la segregación hormonal correspondiente mediante la práctica de los principios, garantiza que las funciones humanas operen en su máximo potencial dentro de la organización, promoviendo desarrollo integral, sostenibilidad y bienestar colectivo en la Universidad EAN.

Los nueve principios éticos propuestos no solo operan como condicionantes neurofuncionales, sino que se traducen en prácticas concretas tanto a nivel individual (desarrollo personal y autocontrol) como organizacional (políticas, cultura y procesos). La siguiente tabla ilustra su aplicación dual, mostrando cómo cada principio se interioriza en el individuo y se institucionaliza en la organización, generando un ciclo virtuoso de retroalimentación entre persona y sistema.

Tabla 9.

Aplicación de principios éticos a nivel individual y organizacional

Principio	Aplicación individual	Aplicación organizacional
Transparencia	Practica la comunicación honesta consigo mismo y con otros; registra pensamientos y datos sin filtros.	Fortalece la legitimidad de las decisiones y mantiene relaciones de credibilidad. Implementa reportes abiertos, tableros de control visibles y políticas de “cero secretos” en información estratégica.
Equidad	Reconoce sus propios sesgos y trata a todos con igualdad de criterio en interacciones diarias.	Genera motivación e interés, dinamiza la vida organizacional. Establece sistemas de evaluación 360°, bandas salariales públicas y acceso equitativo a oportunidades de formación.

Servicio	Orientar el esfuerzo personal hacia metas claras y resultados medibles, evitando procrastinación.	Asegura que cada tarea produzca un cambio evidente, sosteniendo confianza y coordinación funcional. Define OKRs cascada, con seguimiento semanal y reconocimiento por logros concretos.
Respeto	Escucha activa sin interrumpir, valida la dignidad del otro en cada conversación.	Crea un espacio donde las personas puedan mostrarse tal como son sin miedo a la censura o exclusión. Programa espacios de “voz segura” (town halls anónimos) y código de conducta con sanción por falta de respeto.
Empatía	Pone en pausa juicios y se coloca en el lugar del colega antes de responder.	Genera un clima organizacional sano, reduce tensiones, mejora la comunicación y refuerza relaciones de confianza. Capacitación en inteligencia emocional, mentorías cruzadas y encuestas de clima con preguntas abiertas.
Generosidad	Comparte conocimiento, tiempo y crédito sin esperar reciprocidad inmediata.	Fortalece la cohesión social y el capital relacional, obteniendo una cultura de apoyo y cooperación. Crea bancos de horas para mentoría, premios al “compañero del mes” y plataformas internas de conocimiento compartido.
Confianza	Asume riesgos calculados y delega tareas sin micromanagement.	Fomenta un círculo sobresaliente donde la capacidad y congruencia se transforman en relaciones interpersonales sólidas y cooperativas. Elimina aprobaciones múltiples, empodera equipos autónomos y mide por resultados, no por presencia.
Celeridad	Prioriza tareas (importantes-urgentes),	Facilita que la acción sea eficiente, adecuada y coherente con los objetivos

	actúa con prontitud, de manera acertada y rápida.	organizacionales. Implanta metodologías ágiles (Scrum/Kanban), reduce reuniones y establece “ventanas de ejecución” sin interrupciones
Ecuanimidad	Responde con racionalidad, manteniendo la tranquilidad y siendo decisivo.	Se convierte en la base del actuar humano consciente, facilitando una evaluación reflexiva y acciones coherentes en escenarios de presión. Ofrece programas de mindfulness corporativo, salas de desconexión y protocolo de crisis con pasos reflexivos.

Nota. Elaboración propia

En síntesis, la aplicación simultánea de estos principios a nivel individual y organizacional genera un sistema sinérgico, el individuo desarrolla hábitos neurofuncionalmente óptimos que, al escalar, se convierten en cultura organizacional; esta cultura, a su vez, retroalimenta el desarrollo personal, cerrando el ciclo de crecimiento horizontal y sostenibilidad. Así, la Universidad EAN dispone de un marco operativo completo para transformar la gestión del talento humano en una práctica ética, científica y medible.

Este marco ético-neurofuncional, al activar la segregación hormonal correspondiente mediante la práctica de los principios, garantiza que las funciones humanas operen en su máximo potencial dentro de la organización, promoviendo desarrollo integral, sostenibilidad y bienestar colectivo en la Universidad EAN.

Teniendo en cuenta que la Universidad EAN no tiene un decálogo de valores publicado, si es posible identificar a partir de la revisión de la información publicada por la Universidad EAN, específicamente su política de calidad, sostenibilidad y proyecto

educativo institucional, un conjunto de principios y componentes estratégicos que orientan su accionar organizacional y académico, estos serían la exteriorización de sus valores.

En este sentido, la EAN reconoce como ejes fundamentales la calidad, la innovación, la sostenibilidad, el emprendimiento, la visión global, la equidad y la diversidad, los cuales se alinean como componentes para el cumplimiento de su misión. Estos elementos orientan la gestión institucional, a la vez que configuran el marco ético para sus procesos formativos y organizacionales. La calidad se concibe como un compromiso con la mejora continua y el cumplimiento de estándares que garantiza la excelencia en los procesos académicos y administrativos. Por su parte, la innovación es un componente esencial para generar nuevas soluciones que impacten positivamente a la sociedad (Universidad EAN, 2024a).

La sostenibilidad se define como una cualidad transversal a los sistemas socioecológicos, orientada a mantener el bienestar, la productividad y la funcionalidad de los entornos en los que interactúa la organización. Así mismo, el emprendimiento se integra como un elemento clave para la generación de valor social, económico y ambiental (Universidad EAN, 2021).

La equidad se establece como un principio vinculado al acceso a la educación y al desarrollo de oportunidades para las diversas poblaciones. Este principio se complementa con el reconocimiento de la diversidad y la inclusión, entendidas como condiciones inherentes a la vida social que deben ser promovidas mediante el respeto por las diferencias y la garantía de participación de todos los miembros de la comunidad sin discriminación de ningún tipo. Finalmente, la visión global promueve una comprensión integral de los entornos complejos, y multiculturales en los que se desarrolla el mercado laboral actual (Universidad EAN, 2022).

En conjunto, estos elementos constituyen unos principios que, aunque no se presentan como el decálogo de valores, sí configura una base axiológica sólida que guía a la Universidad EAN en el ámbito educativo y organizacional.

Al comparar los valores institucionales de la Universidad EAN y la propuesta de 9 principios éticos planteada permite identificar que la propuesta planteada abarca más campos de acción del ser humano, ambos enfoques no se contraponen, sino que operan en distintos niveles de abstracción. Los principios que la EAN formula tienen un carácter orientador y estratégico, la propuesta desarrollada incorpora dichos lineamientos en un sistema de principios éticos con un enfoque conductual y operativo, aplicable tanto al individuo como a la organización.

En primer lugar, el valor de la transparencia presenta una correspondencia directa. En el marco institucional, se concibe como un principio de integridad y legitimidad en la gestión organizacional. En esta propuesta, este principio se operacionaliza mediante la comunicación honesta, la disponibilidad de la información y la implementación de mecanismos de reporte abiertos. En consecuencia, no requiere modificación, sino una profundización en su aplicabilidad.

En relación con la inclusión y la diversidad, la Universidad EAN las plantea como principios orientados a garantizar condiciones de equidad dentro de la comunidad académica. La propuesta integra estos dentro de la equidad, el respeto y la empatía, lo que permite su materialización en comportamientos observables y calificables.

Por su parte, los valores de responsabilidad social y emprendimiento, presentes en el enfoque de la EAN se encuentran implícitamente contenidos en el principio ético del servicio. Este último orienta la acción hacia la generación de resultados concretos con impacto verificable, integrando tanto la dimensión social como la capacidad de ejecución.

En cuanto a la innovación, la sostenibilidad y la visión global, si bien la Universidad EAN las reconoce como cuestiones centrales en su propuesta de valor, en

nuestro sistema ético, se comprende como un resultado emergente de la interacción entre los valores y los objetivos estratégicos (innovar y crear de manera sostenible). Desde esta perspectiva, la innovación, la sostenibilidad y la visión global son objetivos estratégicos que pueden conseguirse a través del adecuado funcionamiento del sistema.

En lo que respecta a la calidad, este es más un resultado que a un principio orientador. En la propuesta, la calidad emerge como consecuencia de la articulación entre el servicio, la celeridad y la ecuanimidad, lo que permite evaluarla más bien como un indicador de desempeño.

Finalmente, la propuesta introduce valores que no se encuentran explícitamente formulados en el modelo institucional, tales como la ecuanimidad, la celeridad, la confianza y la generosidad. Estos elementos aportan una dimensión de autorregulación, eficiencia y cohesión social que fortalece el sistema en su conjunto desde la individualidad del ser humano.

En síntesis, el ejercicio comparativo permite concluir que los valores institucionales no requieren ser sustituidos, sino reconfigurados dentro de un sistema más amplio, coherente y operativo. De esta forma, se transita de un enfoque declarativo hacia una propuesta funcional que facilita la aplicación, evaluación y sostenibilidad de los principios organizacionales en la práctica cotidiana.

Diseño Metodológico de la Consultoría

Tipos, Instrumentos, Muestras y Variables de Investigación

Tipo de Investigación para la Consultoría

Según su propósito, esta consultoría es una investigación de tipo aplicado ya que pretende generar resultados concretos y reales sobre una propuesta de gestión del talento humano en la EAN, Según Creswell (2014) "la investigación aplicada busca solucionar problemas prácticos mediante la aplicación del conocimiento científico" (p. 37). En este sentido, este trabajo crea los planes carrera y sucesión en articulación con la evaluación de desempeño para su aplicación fáctica en la universidad.

Según su grado de profundidad, el presente trabajo es de carácter descriptivo, ya que se describe con precisión los procesos de gestión del talento humano, que es el sustrato sobre el cual trabajamos para la creación de los planes de carrera, sucesión y articulación con evaluación del desempeño. "La investigación descriptiva busca especificar las propiedades del fenómeno estudiado, describiendo situaciones, eventos o fenómenos para ofrecer un panorama claro y completo del tema" (Sampierii Hernández, 2014).

Según las fuentes de datos, esta es una investigación mixta, puesto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Tashakkori y Teddlie (2010) definen que "la investigación de métodos mixtos integra sistemáticamente enfoques cualitativos y cuantitativos en un solo estudio" (p. 287). En esta consultoría, se integró el método cualitativo (aplicado a entrevistas semiestructuradas con líderes de la EAN del área de personas y cultura de la EAN y análisis de benchmarking), el método cuantitativo (encuesta tipo Likert aplicada a los colaboradores administrativos de la EAN) para la generación de data interesante para el levantamiento de información necesaria en la

creación de una propuesta de gestión del talento humano que se pretende ofrecer con la presente consultoría. Esta integración permite alcanzar una visión amplia, tanto de las Interpretaciones de los líderes de la EAN y colaboradores administrativos como de las tendencias observables que surgen a partir de los datos obtenidos.

Según su inferencia, este trabajo emplea un método deductivo, puesto que parte de teorías generales relacionadas con, el pensamiento administrativo, la neurología funcional, la ética, el pensamiento crítico, la sociología organizacional, la pedagogía del adulto y la diversidad e inclusión, para explicar y dar respuesta al caso de consultoría del presente trabajo. Creswell, J.W. (2014), señala que "el razonamiento deductivo va de lo general a lo particular" (p. 63).

Según su temporalidad, este es un estudio transversal, puesto que analiza una data dada entre los primeros meses del año 2025 para buscar la solución a la problemática establecida por la misma universidad EAN. Creswell J.W. (2014) señala que "los estudios transversales examinan un fenómeno en un punto determinado del tiempo" (p. 207). Así pues, este trabajo pretende crear el plan carrera, el plan de sucesión y su articulación con la evaluación de desempeño con toda la información obtenida en este preciso momento.

Cada una de las fases se diseñó para dar respuesta a los objetivos que se plantearon:

1. Preparación y alineación: se definen objetivos, se delimita el universo de estudio, selección de instrumentos y validación inicial con los líderes de la consultoría. En esta fase se permite asegurar la hilaridad entre los propósitos de la consultoría y los dolores y necesidades de la entidad.
2. Recolección de información: se realizan entrevistas semiestructuradas a líderes de la entidad, y se aplica encuesta tipo Likert a colaboradores administrativos.

3. Análisis externo: se realiza benchmarking con universidades nacionales e internacionales las cuales son marco de referencia y así como la construcción de matriz DOFA para identificar oportunidades y amenazas en el entorno educativo.
4. Procesamiento y análisis de la información: El análisis se desarrolló en tres dimensiones: Cuantitativo, Cualitativo y Estratégico.

Instrumentos de Análisis Externos

Dentro de la investigación, se eligió la matriz DOFA (o FODA) desarrollada por Thompson (2012) como parte del instrumento que se tuvo presente de análisis, ya que permite tener una evaluación de manera integral y estratégica del reto con base a 4 factores que son:

Fortalezas: En donde se describe lo que se hace bien, las ventajas internas.

Oportunidades: Factores externos y que se puede tener en cuenta y cuales pueden aprovecharse.

Debilidades: Aspectos de mejora y que representan un riesgo.

Amenazas: Se describe los factores externos que pueden poner en riesgo los objetivos.

Las razones principales para elegir la matriz DOFA dentro de nuestra investigación, se limita a tener un análisis externo y evaluar situación de la organización con visión estratégica en todo el entorno, es fácil de entender y de aplicar, permitiendo así la toma de planificación de estrategias de intervención en el reto de la universidad EAN. Dentro de lo expuesto por Thompson (2012), el análisis DOFA implica más que la elaboración de cuatro factores, las dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de la situación general de la organización y de esta manera poder convertir en acciones que sean estratégicas para que la estrategia se ajuste a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado. Según Wheelen y Hunger exteriorizan la

matriz DOFA (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) como un instrumento esencial del análisis transcendental el cual permite incorporar los factores tanto internos como externos de la organización para exponer estrategias coherentes (Wheelen, 2013).

Figura 6.

Matriz de análisis DOFA



Nota. Elaboración propia a partir de la matriz de (Thompson, 2012) y de información proveniente de la entrevista con líderes de talento humano de la EAN y encuestas a personal administrativo de la misma institución.

Tabla 10.

Ficha de diagnóstico (muestra poblacional)

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	De febrero a mayo del 2025
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia

Tipo de muestra	No probabilística por conveniencia
Cargo de las personas entrevistadas	Coordinador II gerencia de personas y cultura y profesional II gerencia de personas y cultura.
Población	400 colaboradores en cargos administrativos
Muestra	37 colaboradores
Medio de recolección	Entrevista virtual, encuesta digital.

Nota. Elaboración propia con base en (Hernández Sampieri, 2014).

Población y Muestra del Objeto Diagnóstico

Para la definición de la población en el presente trabajo, se ha hecho una segmentación dado el carácter de un estudio mixto según las fuentes de datos, por un lado, en el estudio cualitativo, se tienen las dos entrevistas con los líderes de personas y cultura de la EAN, por otro lado, en el estudio cuantitativo, se tienen la encuesta desarrollada con los colaboradores en cargos administrativos, así como líderes y directivos de la universidad. (Hernández Sampieri, 2014).

Instrumentos de Análisis Internos

Se han establecido dos instrumentos de análisis, el primero es un instrumento cualitativo, se trata de dos entrevistas con los líderes de personas y cultura de la universidad EAN.

“Las entrevistas con líderes organizacionales, permiten acceder a los significados, contextos y procesos subyacentes a las decisiones estratégicas y a la cultura organizacional. Esta metodología revela lo que ocurre en la organización y por qué ocurre, capturando las interpretaciones de quienes poseen una visión holística de la entidad, sus desafíos históricos y sus aspiraciones futuras” (Alvesson.Sveningsson, 2003, pág. 967), Según. (Sampierii Hernández, 2014). “las herramientas estructuradas y semiestructuradas permiten obtener la información de manera sistemática y la cual comparable, al mismo tiempo

aseguran que la recolección de datos sea de calidad del proceso de recolección de datos”

El segundo es un instrumento cuantitativo, una encuesta para el personal administrativo con respuestas tipo Likert. "Las escalas Likert se han consolidado como uno de los instrumentos más efectivos para la medición cuantitativa de actitudes, percepciones y comportamientos organizacionales, permitiendo la transformación de constructos subjetivos en datos susceptibles de análisis estadístico. Su principal ventaja en el análisis interno radica en su capacidad para capturar de manera sistemática y comparable la variabilidad de opiniones entre diferentes departamentos, niveles jerárquicos y grupos funcionales, posibilitando así la identificación de patrones, fortalezas y áreas de mejora que permanecerían indetectables mediante métodos menos estructurados." (Kale.Chandel, 2015, pág. 397).

Validación de Instrumento de Análisis Interno

Para la validación de las preguntas con respuestas tipo Likert, se establece el coeficiente V. de Aiken, que, según Escurra (1988), este método permite obtener valores sensibles de análisis estadístico con tamaño de muestra de jueces seleccionada. Este coeficiente supera en precisión a otros índices como el de acuerdo simple o la prueba binomial, por lo que es el más adecuado para determinar la validez de contenido.

Descripción de las Variables de Estudio

Se tendrán en cuenta variables por cada componente de la propuesta éstas, se formulan como una combinación de factores estructurales (variables independientes) y resultados esperados (variables dependientes) con el fin de integrar unas condiciones *sine qua non* con los efectos deseados en cada proceso. La siguiente ilustración muestra el componente, el nombre de la variable y su respectiva descripción. Para el diseño estas

variables se contó con el apoyo de autores como (Chiavenato I. , 2017), (Robbins S. P., Comportamiento organizacional , 2013), (Alles, 2015), (Nonaka, 1999).

Tabla 11.

Variables de estudio

Componente	Nombre de la variable	Descripción y significado
Plan Carrera	Viabilidad organizacional	Factores estructurales, políticas, recursos y acompañamiento institucional que favorecen el poder diseñar, mantener y proyectar rutas de proyección profesional en la organización, asegurando continuidad, estabilidad laboral y viabilidad efectiva de desarrollo. A partir del enfoque neuro funcional,
	trayectorias de desarrollo profesional sostenibles	permite favorecer el bienestar emocional, la identificación de oportunidades y la ruta de desarrollo profesional, impactando la motivación y el compromiso. En el componente ético, implica criterios objetivos y transparentes neutrales en su aplicación y afines para la dirección a oportunidades de progreso de los colaboradores.
Plan Carrera	Vinculación del desarrollo profesional con el proyecto de vida y sentido de pertenencia	Nivel en el que las oportunidades de formación, crecimiento profesional y reconocimiento institucional fortalecen el equilibrio personal, la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso del colaborador con la institución. Compone el enfoque neuro al relacionar emoción, demostración de competencias y desarrollo de pertenencia laboral. En el plano ético, reconoce al colaborador en su integralidad como persona y promueve la conexión entre el discurso organizacional y las competencias para el progreso continuo de los colaboradores.

Plan de Sucesión	Construcción colectiva y significativa de la sucesión organizacional	procesos colaborativos que permiten identificar, formar y promover talentos claves, mediante criterios que sean claros, mecanismos de transparencia y una colaboración conjunta entre áreas, fortaleciendo la continuidad y sostenibilidad institucional. Desde la perspectiva neuro funcional, fortalece la confianza, la percepción de transparencia y equidad organizacional y reduce la incertidumbre frente al futuro laboral dentro de la institución. En el componente ético, se fundamenta en la equidad, la meritocracia y la objetividad en la toma de decisiones. Espacios de intercambio guiado entre personal experimentado y talento en desarrollo, donde se transmite conocimiento crítico y cultura organizacional, en donde introduce el enfoque neuro al promover aprendizaje colaborativo, base de conocimiento organizacional y construcción de vínculos de confianza. En el componente ético, reconoce la responsabilidad compartida en la gestión del conocimiento como bien colectivo. prácticas institucionales, cultura y experiencia para garantizar la continuidad del conocimiento estratégico.
	Mentoría intergeneracional y transmisión significativa del sabe	Calidad y coherencia del proceso de evaluación, que facilita la comprensión de la propuesta, pertinencia y actualización de criterios, retroalimentación oportuna, utilidad de los resultados y alineación con los objetivos organizacionales. Desde el enfoque neurofuncional, impacta la motivación, la percepción personal, el manejo de las emociones y la disposición al desarrollo profesional. En el componente ético, exige objetividad, transparencia y el manejo responsable de la información.
Evaluación del Desempeño	Aplicación e integralidad del proceso evaluativo	

Evaluación del Desempeño	Formación y desarrollo integral posterior a la evaluación	Acciones de formación, acompañamiento y fortalecimiento profesional derivadas de la evaluación para cerrar brechas y potenciar el talento. incorpora el enfoque neuro mediante el aprendizaje continuo y el desarrollo de capacidades. En el plano ético, responde a la corresponsabilidad institucional en el crecimiento del colaborador y a la equidad en el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo. Con base en los resultados de la evaluación, orientadas a cerrar brechas, impulsar el talento y mejorar el desempeño general del colaborador.
--------------------------	---	---

Nota. Elaboración propia con base en (Chiavenato I. , 2017; Robbins S. P., Comportamiento organizacional , 2013; Alles, 2015; Nonaka, 1999).

Análisis de Resultados

Resultados del Instrumento de Análisis Interno

Dentro de los datos alcanzados es importante resaltar que se aplicó el instrumento de recolección de datos (encuesta) al staff de la EAN, obteniendo un total de 37 respuestas, lo cual representa la muestra que se utilizará para el análisis de los resultados. se trabajó de la mano con los líderes de la organización para la aplicación.

La siguiente ilustración muestra la vista previa del instrumento implementado.

Figura 7. *Vista previa del instrumento*

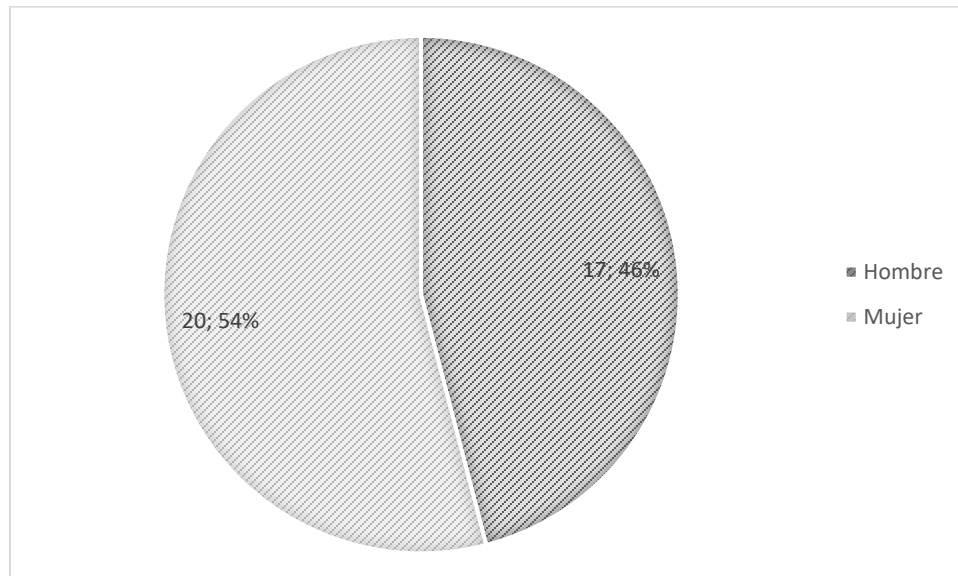


Nota. Elaboración propia con base a aplicación de la encuesta de la plataforma Microsoft Forms.

A continuación, se realiza un análisis de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento (encuesta), con el objetivo de interpretar los resultados que proporcionar los colaboradores que participaron y de esta manera extraer conclusiones que contribuyan a la elaboración del plan de mejora.

Figura 8.

Gráfica de encuesta: Género

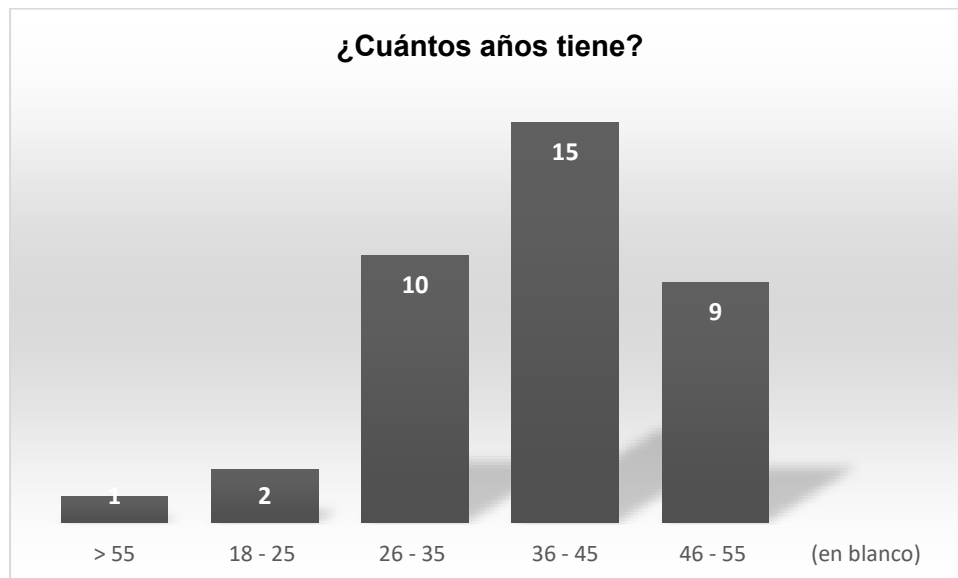


Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

20 mujeres respondieron la encuesta, lo cual representa el 54%, del total de las personas encuestadas.

Figura 9.

Gráfica de encuesta: Edades



Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

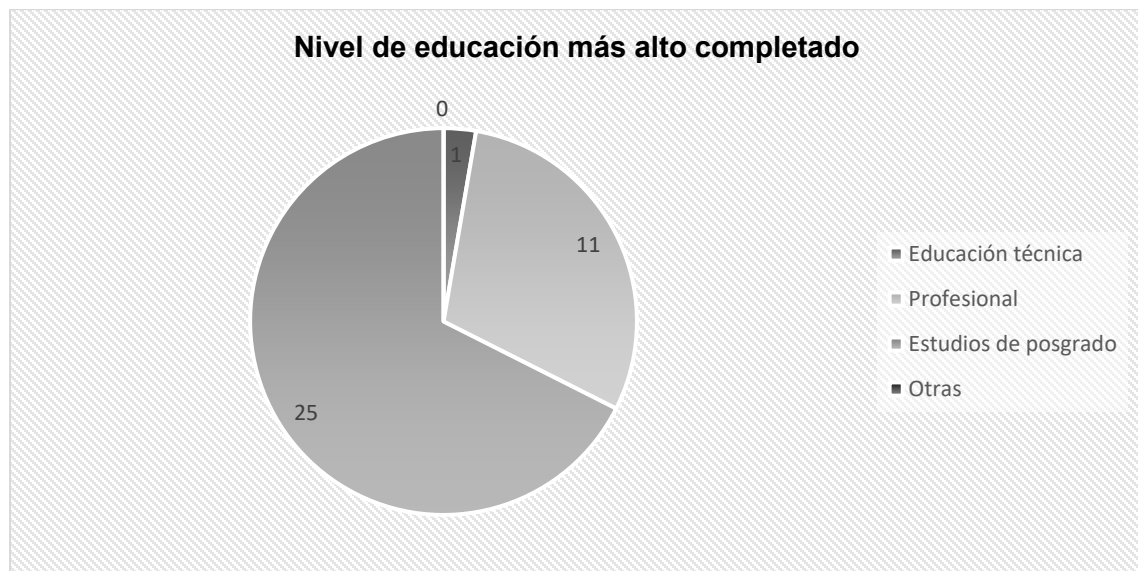
Análisis: Los datos obtenidos sobre la edad de las personas encuestadas revelan una distribución interesante. La mayoría de los encuestados se halla dentro del rango de edad de entre 36-46 obteniendo como resultado 15 personas encuestadas, lo que indica que el grupo está en el límite entre millennials y generación X, la generación X se describe en el ámbito laboral como lo cual suelen valorar el equilibrio entre la vida laboral, aprecian la flexibilidad en sus horarios y ubicaciones de trabajo, consideran el trabajo remoto como la modalidad indicada, caracteriza por su responsabilidad, se caracterizan por su compromiso y adaptabilidad e invierten en formación profesional. (Peoplescout, 2025)

Otro rango de edad que sobresale es entre :26-35 obteniendo como resultado 9 personas encuestadas, lo que indica que este grupo está compuesto netamente por

millennials (también conocida como generación Y). Este grupo de personas en el ámbito laboral prefieren ambientes que sean flexibles, son resilientes al cambio y se interesan por conocer diferentes departamentos dentro de la organización, se describe como ambiciosos, les genera valor el hecho de tener un líder que los guíe y que pueda dar importancia a la carrera profesional y su crecimiento. (Walters, 2023), y por último rango de edad que sobresale es entre :46-55 obteniendo como resultado 9 personas encuestadas lo que indica que este grupo está compuesto por la generación X, la cual se explicó con antelación.

Figura 10.

Gráfica de encuesta: Nivel educativo



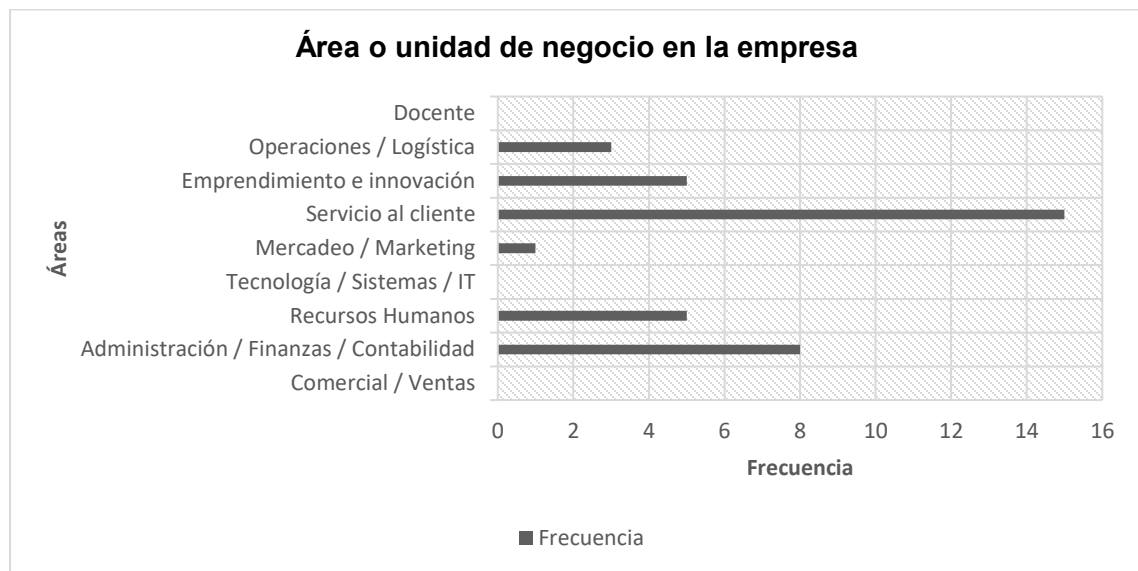
Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

En cuanto al nivel de educación que se destaca en estudios de posgrado (especialización, maestría o doctorado), lo cual representa el 68%. Este porcentaje representa la mayoría dentro de la muestra. Asimismo, el siguiente nivel de formación

con mayor representación corresponde a estudios de nivel profesional, destaca el 30% de los colaboradores encuestados, lo cual resalta que día a día las personas quieren mejorar su perfil profesional, obtener conocimientos más avanzados, permite acceder a mejores oportunidades en el ámbito laboral.

Figura 11.

Gráfica de encuesta: Área o unidad de negocio en la empresa

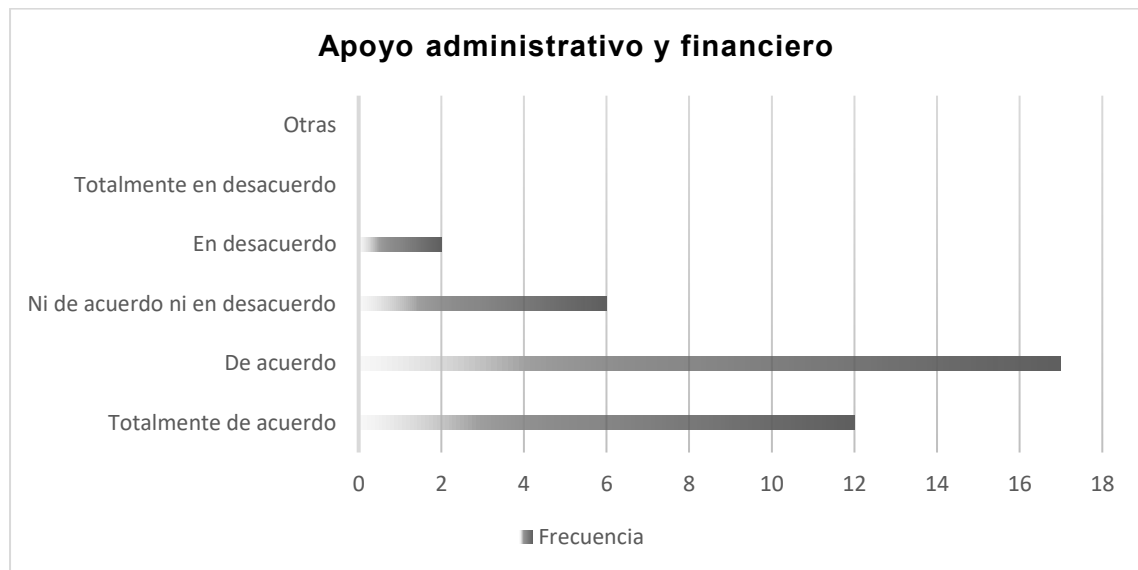


Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

Del total de personas encuestadas, el área de Servicio al Cliente es la que tiene mayor representación, con 15 colaboradores, correspondiente al 40,54%. Le siguen las áreas de Administración, Finanzas y Contabilidad, así como la de Emprendimiento e Innovación, cada una con 5 colaboradores encuestados representando el 3,51%.

Figura 12.

Gráfica de encuesta: Apoyo administrativo y financiero

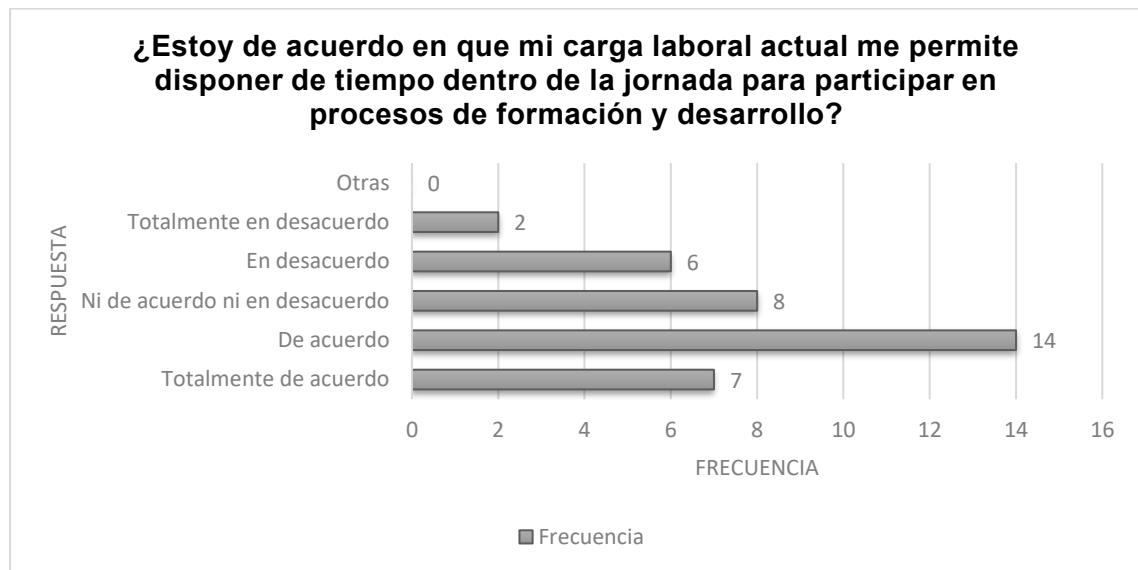


Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 46% de los encuestados piensa que la Universidad EAN cuenta con condiciones de apoyo, tanto administrativo como financiero, que permiten implementar un plan de carrera sostenible. Asimismo, el 32% se manifestó totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 5% manifestó estar en desacuerdo.

Figura 13.

Gráfica de encuesta: Carga laboral



Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 38% de los encuestados correspondiente a 14 de los encuestados, manifestó estar de acuerdo con la carga laboral actual, indicando que esta les permite disponer de tiempo dentro de la jornada para participar en procesos de formación y desarrollo. Sin embargo, el 22% que representa 8 personas encuestadas, señaló una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), mientras que el 16% correspondiente a 6 personas encuestadas, expresó estar en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo. Este resultado lo que representa un hallazgo importante que debe ser considerado para revisar y, en caso necesario como plan de mejora, ajustando las condiciones laborales que favorezcan el acceso a oportunidades de formación.

Figura 14.

Gráfica de encuesta: Desarrollo profesional en la EAN

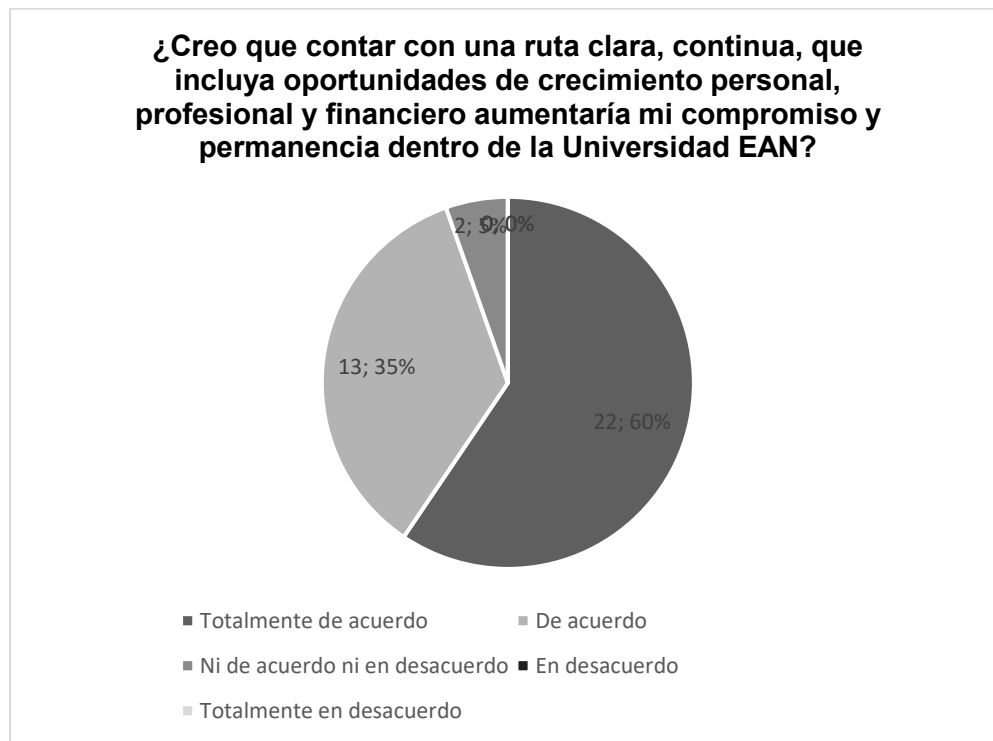


Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 54% de los encuestados considera que el desarrollo profesional ofrecido por la Universidad EAN contribuye de manera significativa a la satisfacción de las necesidades fundamentales de su proyecto de vida, tales como la estabilidad económica, el bienestar familiar, el reconocimiento y el desarrollo personal. Asimismo, el 35% indicó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 8% manifestó una postura imparcial (ni de acuerdo ni en desacuerdo). No obstante, una persona expresó estar en desacuerdo, lo cual representa una minoría dentro de la muestra, pero que también puede llegar a ser valioso para el análisis.

Figura 15

Gráfica de encuesta: Ruta de carrera

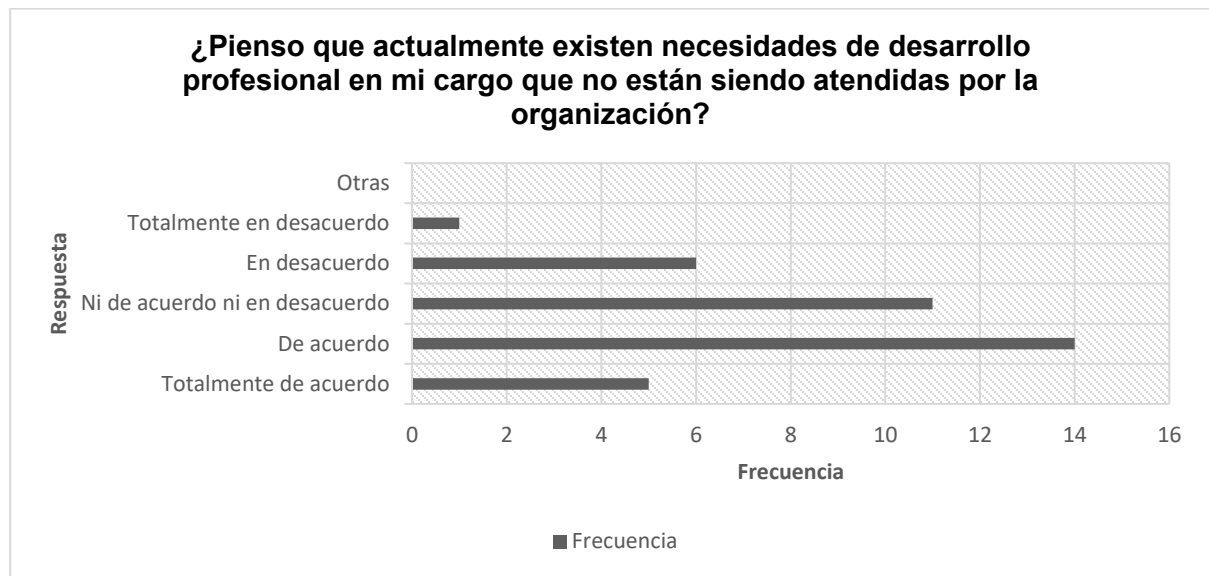


Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 59% de los encuestados declaró estar de acuerdo con poder contar con una ruta clara y continua, que incluya oportunidades de crecimiento personal, profesional y financiero, incrementa el compromiso y la permanencia dentro de la Universidad. Asimismo, el 22% indicó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que representa una percepción positiva generalizada frente a la gran importancia del desarrollo integral en la retención del talento humano.

Figura 16.

Gráfica de encuesta: Necesidades de desarrollo profesional

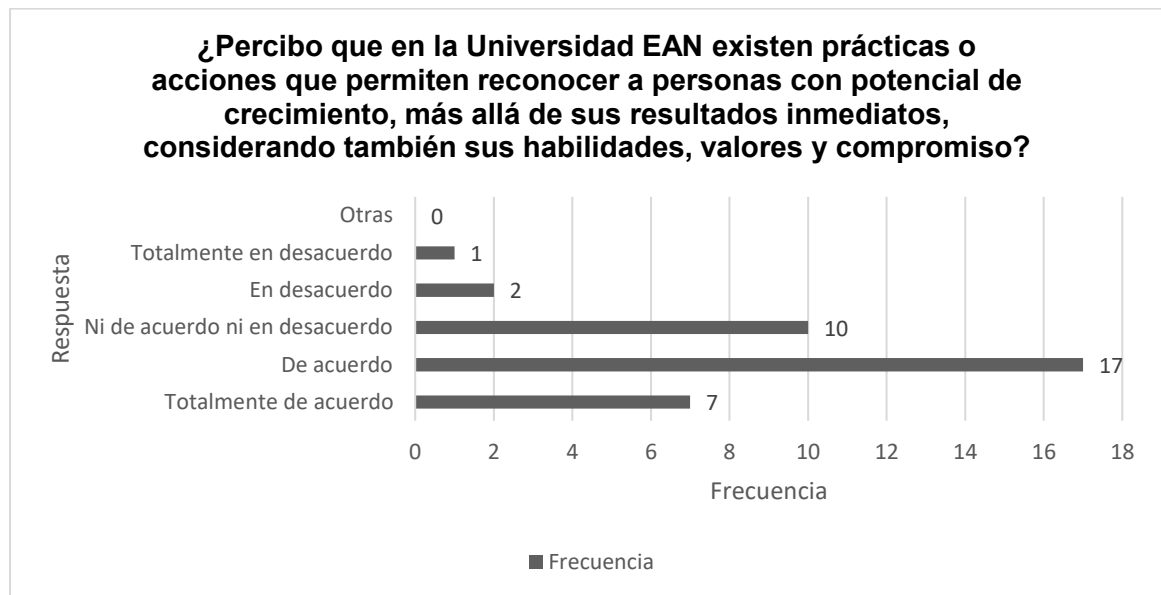


Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 38% de las personas encuestadas considera que actualmente existen necesidades de desarrollo profesional en el cargo que desempeñan, las cuales no están siendo atendidas por la organización. Por otro lado, el 30% manifestó una postura neutral, al indicar que ni está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. indica una brecha la cual es percibida entre las expectativas que los colaboradores tienen de crecimiento y las oportunidades realmente ofrecidas por la EAN. Esto puede representar que hay colaboradores que sienten que las habilidades que poseen no están siendo fortalecidas o que no tienen acceso a programas de formación que estén alineados al rol que desempeñan.

Figura 17.

Gráfica de encuesta: Reconocimiento de potencial en la EAN

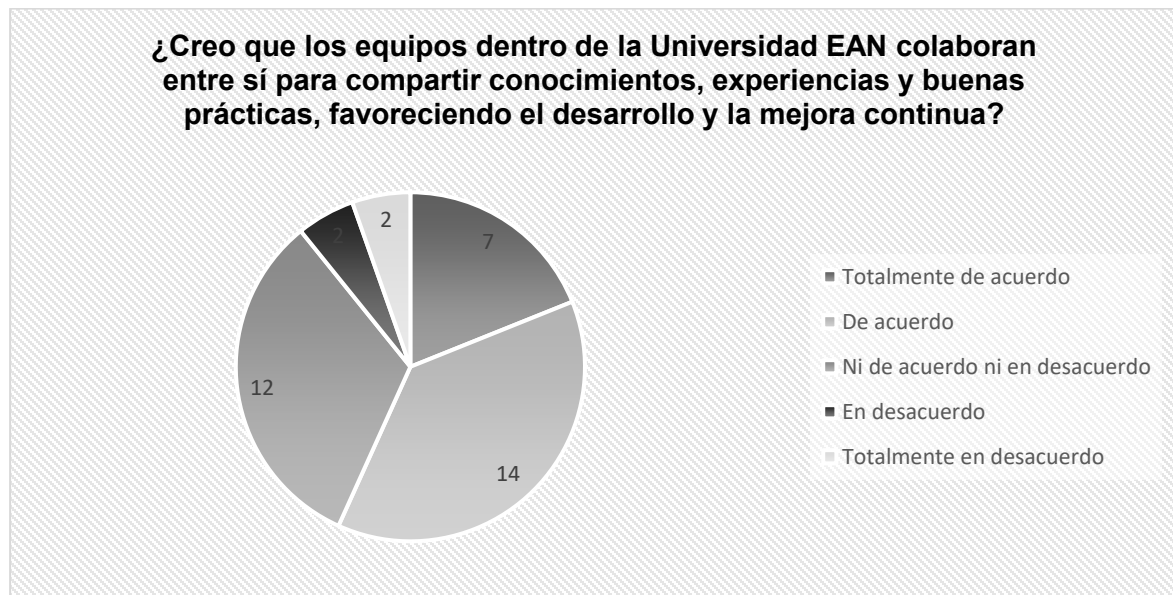


Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 46% de las personas encuestados manifestaron estar de acuerdo con la percepción de que en la Universidad EAN existen prácticas o acciones que permiten reconocer a las personas con potencial de crecimiento, más allá de sus resultados inmediatos, considerando también sus habilidades, valores y compromiso. el 27% expresó una postura imparcial (ni de acuerdo ni en desacuerdo), mientras que el 5% indicó estar en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo. La percepción que se puede observar es positiva, pero aún se tiene implementar espacio para mejorar las prácticas de reconocimiento del talento.

Figura 18.

Gráfica de encuesta: Colaboración interna



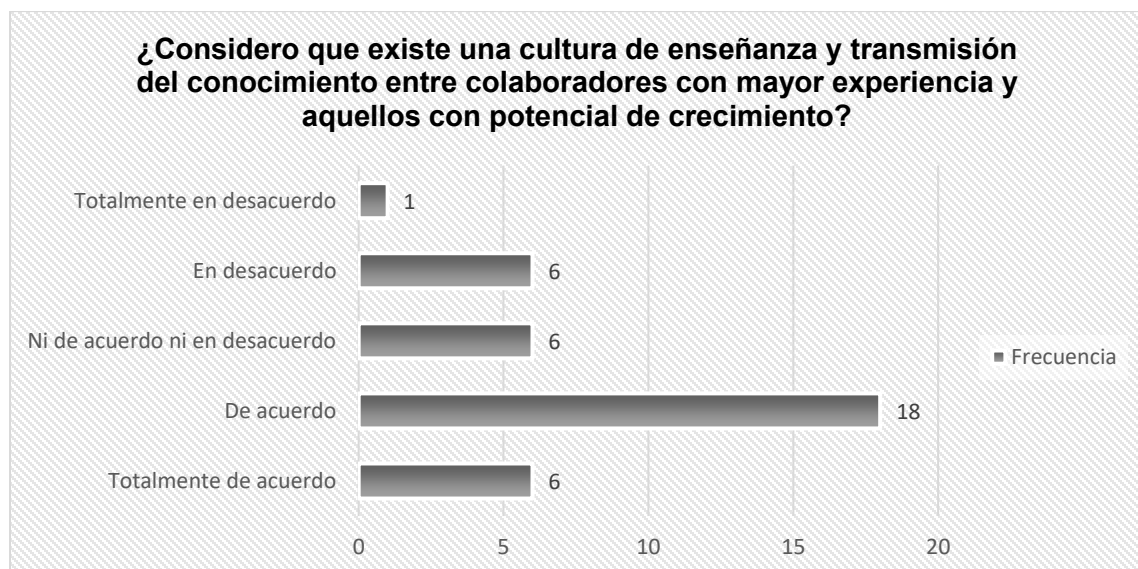
Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 38% de las personas encuestadas están de acuerdo en considerar que los equipos dentro de la Universidad EAN colaboran entre sí para compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas, lo cual favorece el desarrollo y la mejora continua. Por otro lado, el 32% manifestó una postura imparcial (ni de acuerdo ni en desacuerdo), Y el 19% expresó estar totalmente de acuerdo, y el 5% exteriorizó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Lo cual se puede concluir que los colaboradores reconocen que hay esfuerzos por parte de la EAN por compartir conocimientos, experiencias y se tienen buenas prácticas, lo cual es un factor importante para la mejora continua. El 46% de las personas que fueron encuestadas representado por 14 personas, están de acuerdo en que la Universidad EAN dispone de mecanismos efectivos para identificar y

reclutar talento potencial dentro de la institución. Por otro lado, el 24% manifestó ser imparcial (ni de acuerdo ni en desacuerdo), mientras que el 8% representado por 3 personas, exteriorizó estar en desacuerdo con esta afirmación. Este resultado sugiere que casi la mitad de los encuestados percibe positivamente los esfuerzos institucionales en cuanto a la identificación y reclutamiento interno de talento. Esto manifiesta que los colaboradores consideran que si existen prácticas que son visibles que respaldan esa percepción. Asimismo, aunque en una participación minoritaria, que se representa en un 8% están en desacuerdo lo cual representa una señal de alerta: hay personas que no perciben que estos mecanismos son efectivos, lo que puede generar impresiones de estancamiento, no evidencian oportunidades o consideran poca transparencia en los procesos de crecimiento.

Figura 19.

Gráfica de encuesta: Cultura de enseñanza

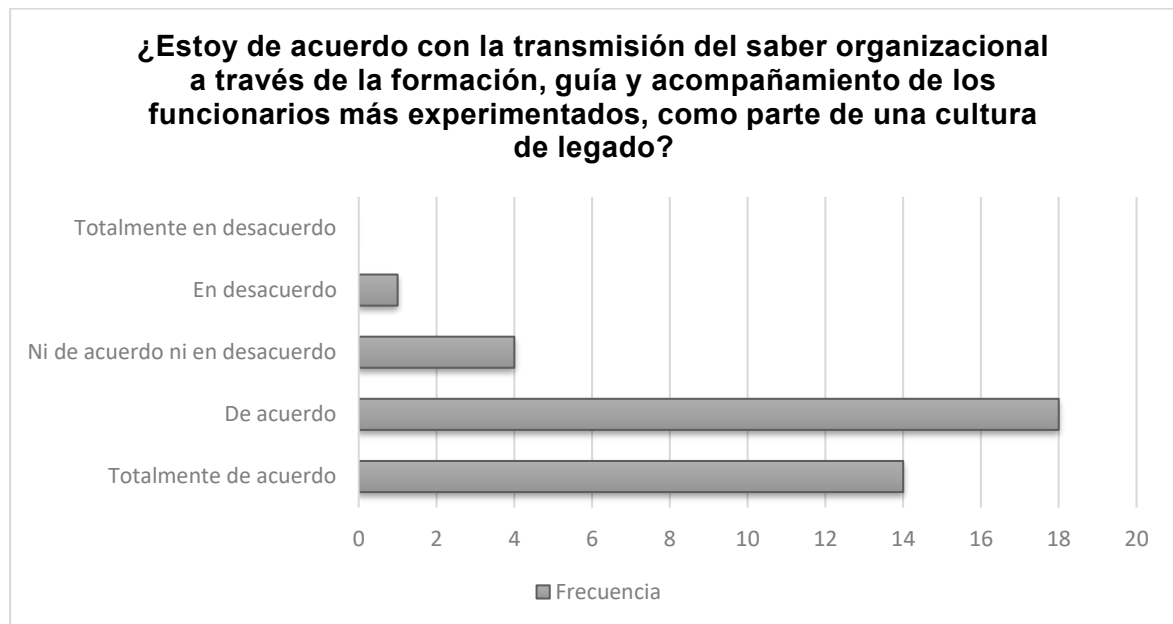


Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 49% de las personas que participaron en la encuesta, representando 18 personas, están de acuerdo en que existe una cultura de enseñanza y transmisión del conocimiento entre los colaboradores con mayor experiencia y aquellos con potencial de crecimiento. el 16% manifestó estar totalmente de acuerdo, en cuanto al otro 16% tienen una postura imparcial (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Sin embargo, el 16% sobrante expresó estar en desacuerdo con esta afirmación. La gran mayoría de las personas encuestadas consideran que si se están creando espacios en las que los colaboradores que tengan una mayor experiencia puedan compartir sus conocimientos con aquellas personas que están en proceso de desarrollo, lo cual es muy favorable en cuanto a la formación interna y un fortalecimiento del capital humano, Se puede identificar con ese 16% de personas que no están de acuerdo una oportunidad de mejora la cual importante para fortalecer una cultura organizacional orientada al aprendizaje entre pares y la mentoría, permitiendo que estas experiencias puedan llegar a todos los niveles y áreas. Aumentando su visibilidad, puede favorecer significativamente al desarrollo de talento interno y a la sostenibilidad del conocimiento de la institución.

Figura 20.

Gráfica de encuesta: Transmisión de saber



Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 49% de las personas encuestados que corresponden 18 personas encuestadas están de acuerdo con la idea de que la transmisión del saber organizacional, a través de la formación, guía y acompañamiento de los funcionarios más experimentados, hace parte de una cultura del legado en la Universidad EAN. En cuanto al 38% manifiesta estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 11% tiene una postura la cual es neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Este resultado manifiesta con una amplia mayoría representada por (87%) de los encuestados observa positivamente la efectividad de una cultura del legado en la Universidad EAN, donde los conocimientos y las experiencias que tiene los funcionarios con mayor experiencia o formación se transmiten a través de enseñanza, guía y acompañamiento.

Figura 21.

Gráfica de encuesta: Experiencia para promoción



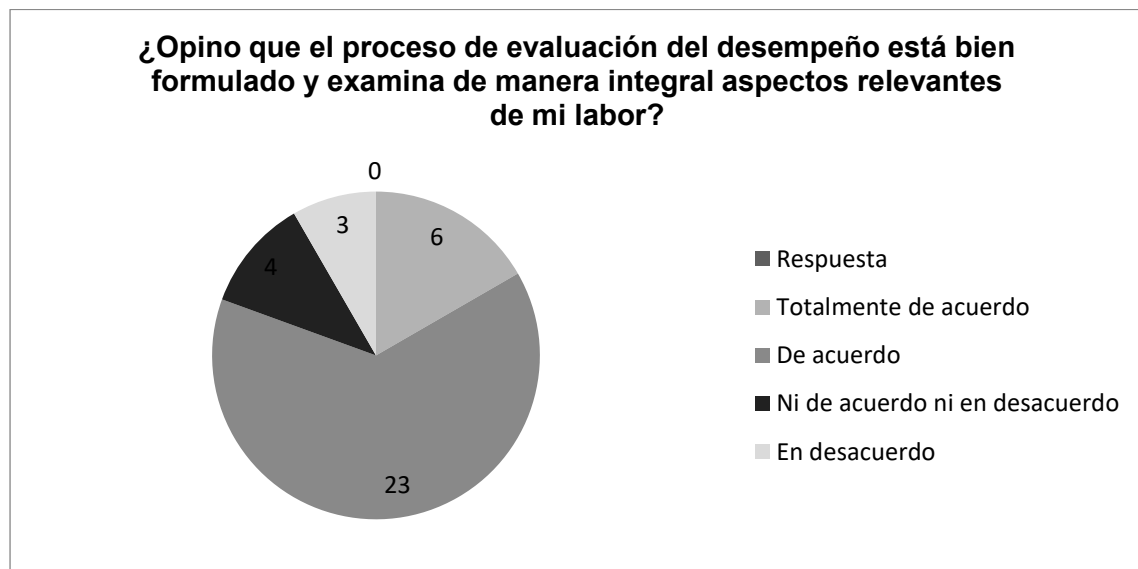
Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 51% de los encuestados piensa que la Universidad EAN facilita el acceso de los colaboradores con potencial a proyectos o roles que les permiten adquirir experiencias clave para asumir puestos de mayor responsabilidad en el futuro. Asimismo, el 22% indicó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, representado en un 73% que percibe que la Universidad EAN ofrece oportunidades para tener un desarrollo a través de la participación de roles estratégicos, se visualiza como positivo ya que se puede percibir que la institución está promoviendo un crecimiento profesional, a través de prácticas que fortalecen para asumir mayores responsabilidades, mientras que el 19% adoptó una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) esta postura e podría interpretar como falta de información claridad sobre la asignación de oportunidades y la

percepción de que no todos los colaboradores tienen acceso a ellas, en cuanto al 8% que esta desacuerda se visualiza que existen áreas en los que el desarrollo no se promueve de manera visible limitando el aprovechamiento del talento humano.

Figura 22.

Gráfica de encuesta: Pertinencia de la evaluación del desempeño



Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 62% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con que el proceso de evaluación del desempeño está bien formulado y examina de manera integral aspectos relevantes de la labor realizada, tales como competencias, actitudes y resultados. Asimismo, el 16% manifestó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Representado por una colectividad significativa teniendo un porcentaje (78%) de los colaboradores los cuales perciben de manera positiva que el proceso de evaluación del desempeño en la Universidad EAN está bien estructurado y que aborda de forma integral

los diferentes componentes del trabajo. Por otro lado, el 11% adoptó una postura que es neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y el 8% manifestó estar en desacuerdo, en donde se puede ver que aún se tienen áreas las cuales pueden ser de mejora, relacionadas con la forma en que se comunica o se emplea el proceso. Así mismo algunos colaboradores no están plenamente representados en la evaluación, o consideran que ciertos aspectos de la labor que realizan no se valoran de manera adecuada.

El análisis de los resultados permite concluir que la Universidad EAN cuenta con procesos de gestión del talento humano que son positivamente valorados en su forma, pero limitados en su impacto. La evaluación del desempeño, aunque bien percibida, no se evidencia que está cumpliendo una función estratégica al no entenderse en oportunidades que son concretas en el desarrollo profesional de los colaboradores. En este sentido, la rotación del 13% no responde a una percepción inadecuada del sistema, sino a la ausencia de una gestión del desarrollo humano que articule tanto la evaluación de desempeño, plan de sucesión y un plan de carrera.

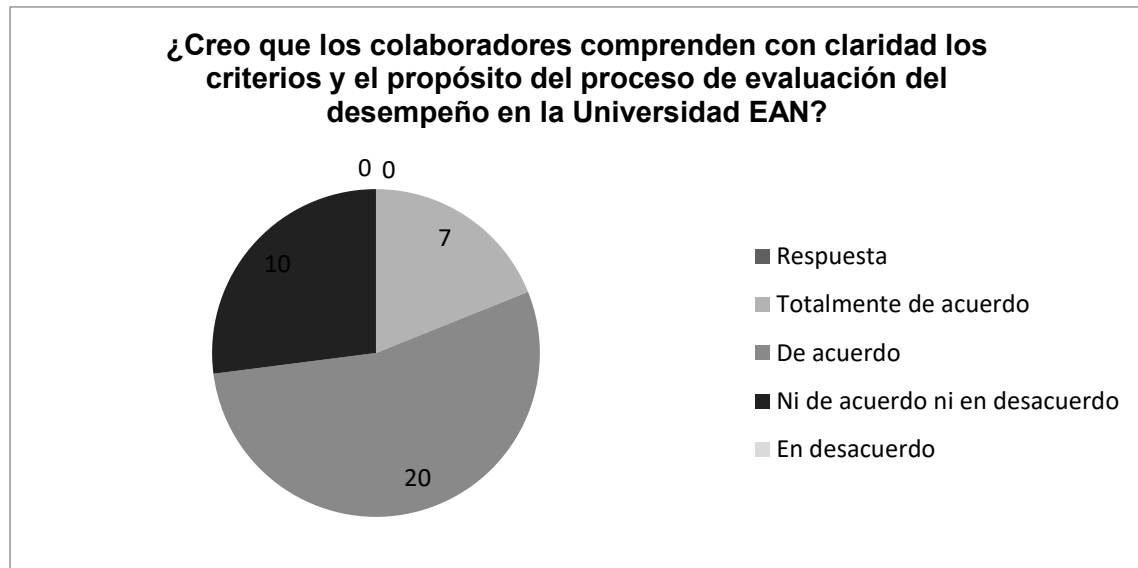
Esta desalineación limita su capacidad de generar un valor estratégico lo que reduce su efectividad a un ejercicio formal sin incidencia directa en la trayectoria laboral del colaborador.

Desde la literatura, Robbins S.P. (2017) evidencia que en comportamiento organizacional la satisfacción laboral no es un factor determinante de permanencia, particularmente en contextos donde los colaboradores perciben un estancamiento en su desarrollo profesional. Es decir, un colaborador puede sentirse cómodo con su entorno y con los procesos existentes, pero aun así decidir abandonar la organización si no identifica que se tienen oportunidades las cuales son claras de crecimiento tanto en mediano como largo plazo. Esto permite concluir que la Universidad EAN no enfrenta un problema de aceptación de sus procesos de talento humano, sino una limitación en su

integración y orientación estratégica, lo que justifica la necesidad de un sistema articulado.

Figura 23.

Gráfica de encuesta: Claridad en evaluación del desempeño



Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

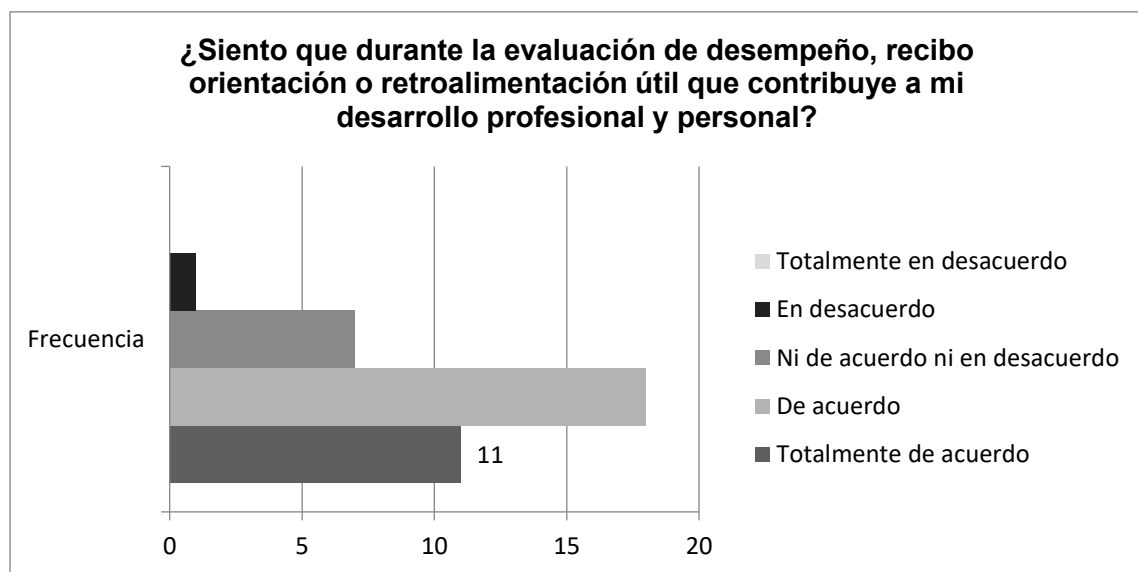
El 54% de los encuestados está de acuerdo en que los colaboradores comprenden con claridad los criterios y el propósito del proceso de evaluación del desempeño en la Universidad EAN.

Asimismo, el 19% manifestó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Teniendo una percepción positiva del 73% lo cual fomenta la transparencia en la gestión del desempeño, contribuye al desarrollo de manera individual y en la Universidad EAN. Por otro lado, el 27% adoptó una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Es transcendental poder reforzar la comunicación y realizar capacitación sobre el proceso de

evaluación del desempeño implementado por la universidad en búsqueda de que todos los colaboradores estén informados y comprendan de manera clara sus criterios y objetivos. Lo cual fortalece la confianza en el sistema y su impacto en el desarrollo profesional.

Figura 24.

Gráfica de encuesta: Retroalimentación post evaluación



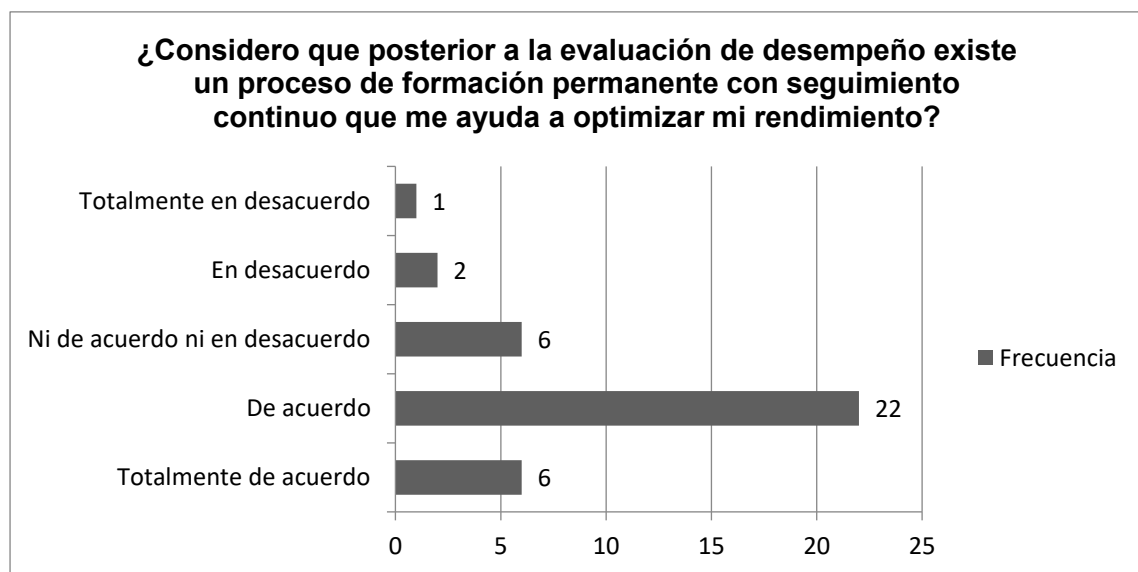
Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 49% de los encuestados está de acuerdo en que, durante el proceso de evaluación del desempeño, recibe orientación o retroalimentación útil que contribuye a su desarrollo profesional y personal. Asimismo, el 11% manifestó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 7% acogió una postura de manera neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Se puede ver que un gran porcentaje de los encuestados valora la orientación y feedback recibido en el proceso de evaluación de

desempeño como un recurso para su desarrollo. Sin embargo, para lograr alcanzar una mayor efectividad, es importante robustecer el proceso, la frecuencia y dirección constructiva con base a la retroalimentación, permitiendo que sea una experiencia exitosa que sea equitativa para todos los colaboradores.

Figura 25.

Gráfica de encuesta: Formación permanente post evaluación



Nota. Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la encuesta implementada por medio de la plataforma Microsoft Forms.

El 75% de las personas encuestadas consideran que están de acuerdo en considerar que posterior a la evaluación de desempeño existe un proceso de formación permanente con seguimiento continuo que ayudan a optimizar el rendimiento, esta mayoría reconoce que la Universidad EAN no solo evalúa, sino que igualmente da continuación al proceso a través de acciones formativas y seguimiento, y el 5% está en desacuerdo no han percibido ese acompañamiento posterior lo cual permite tener una

mejora, robusteciendo la manera de realizar seguimiento posterior de manera integral del desarrollo profesional.

Resultados del Instrumento de Análisis Externo

Instrumento aplicado: benchmarking y análisis documental a través de DOFA.

Fuentes externas: Se realiza un análisis comparativo con empresas del sector entre ellas se destaca: Universidad del Rosario, Universidad de los Andes, Universidad Sergio Arboleda, Universidad San Buenaventura, Escuela Colombiana de Ingeniería

En cuanto a las áreas que se evaluaron:

- Tener calidad sobre las rutas de carrera
- Como tienen implementado el plan de sucesión
- De qué manera están desarrollando la calificación de desempeño
- Indicadores que han tenido éxito
- Sinergia con la estrategia de la organización

Tabla 12.

Factor externo e impacto organizacional

Factor externo	Impacto organizacional	Evidencia (encuesta / entrevista / datos)
Falta de rutas claras para el plan de carrera	Incremento en la fuga de talento	Encuesta (P14): colaboradores perciben limitadas oportunidades de crecimiento
Cambios normativos o legales	Generan modificaciones en contratación, beneficios y tercerización, aumentando la incertidumbre organizacional	Análisis del entorno

Sistemas de evaluación desactualizados	Dificultad para medir el desempeño y proyectar el potencial, limitando la toma de decisiones estratégicas	Encuesta (Figuras 22–23): baja percepción de claridad y pertinencia en la evaluación del desempeño.
Mejores oportunidades laborales en otras organizaciones	Migración de talento hacia empleadores con propuestas de desarrollo más atractivas, principalmente del sector privado o educativo.	Encuesta (Figura 16): percepción de limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Entrevista con líderes del área de R.R.H.H.
Competencia con el sector educativo (mejores salarios/beneficios)	Profesionales calificados optan por trabajar en universidades u organismos que ofrecen mayor estabilidad y escalafones claros.	Entrevistas: líderes identifican que otras instituciones ofrecen mayor estabilidad y beneficios.
Limitaciones presupuestarias para formación o ascensos	La falta de inversión en desarrollo profesional impide implementar planes de carrera efectivos.	Encuesta : percepción de baja inversión en capacitación.
Crisis financiera, inflación o regulaciones laborales	Reducen la capacidad de ofrecer promociones, capacitación o incentivos. También generan desgaste y rotación involuntaria.	Análisis del contexto macroeconómico.

Recursos limitados	Restricción en implementación de estrategias de desarrollo.	Entrevistas, análisis organizacional: limitaciones en presupuesto y herramientas disponibles.
--------------------	---	---

Nota. Elaboración propia a partir de la matriz de (Thompson, 2012) y de información proveniente de la entrevista con líderes de talento humano de la EAN y encuestas a personal administrativo de la misma institución.

Los factores externos incorporan grandes desafíos transcendentales sin embargo estos se transforman en oportunidades de mejora:

- Dentro de los desafíos: se evidencia una rotación que podría disminuirse, gran competencia externa, recursos limitados.
- Oportunidades: Transformación digital, crear alianzas educativas, implementación de herramientas modernas de evaluación y HR analytics.

Oportunidades de Mejora. Estrategias a implementar a partir del DOFA:

FO (Fortalezas + Oportunidades): "Crecimiento basado en el mérito"

- Capitalizar el compromiso y alto desempeño del personal administrativo para diseñar rutas de progreso que brinden claridad y transparencia sobre trayectorias dentro de la organización, fortaleciendo así el plan de carrera.
- Implementar herramientas técnicas como la Matriz 9-Box para aprovechar la estabilidad de los perfiles clave y generar una identificación permanente de futuros líderes, de tal manera que se garantice una transición planificada a través del plan de sucesión.

DO (Debilidades + Oportunidades): "Transformación de la gestión".

- Rediseñar el sistema de medición actual mediante una evaluación 360° con enfoque neuro-ético, transformando la recolección de datos en un insumo técnico para la evaluación del desempeño.
- Crear rutas de crecimiento personalizadas que alineen el propósito de vida del colaborador con los objetivos institucionales, utilizando los planes individuales de desarrollo (PID) como herramienta para potenciar el plan de carrera.

FA (Fortalezas + Amenazas): "Blindaje del capital humano".

- Institucionalizar un comité de gestión del talento humano que valide los movimientos internos basándose en analítica de datos, asegurando que los relevos sean justos y basados en el mérito para blindar la integridad del plan de sucesión.
- Robustecer los criterios neuro-éticos y técnicos de reconocimiento para asegurar que el empleado se sienta valorado bajo parámetros objetivos, actuando como un escudo de retención desde la evaluación del desempeño.

DA (Debilidades + Amenazas): "Estrategia de retención crítica".

- Establecer una política de trazabilidad que conecte el rendimiento sobresaliente con oportunidades reales de ascenso, logrando una integración total que vincule de manera consecuente la evaluación del desempeño, el plan de carrera y el plan de sucesión.

Figura 26.

Identificación de oportunidades

Oportunidad	Acción de Mejora
Crecimiento basado en el mérito	Capitalizar el desempeño histórico para formalizar rutas de carrera claras y meritocráticas, asegurando la progresión técnica en el Plan de Carrera.
Liderazgo estratégico y preventivo	Implementar la Matriz 9-Box para mapear el potencial del capital humano y predefinir relevos clave mediante el Plan de Sucesión.
Modernización del modelo evaluativo	Redefinir el sistema de medición actual hacia un modelo 360° basado en competencias y potencial, optimizando los datos de la Evaluación del Desempeño.
Desarrollo y propósito individual	Estructurar Planes Individuales de Desarrollo (PID) que vinculen el propósito del colaborador con el crecimiento institucional dentro del Plan de Carrera.
Gobernanza y transparencia del talento	Institucionalizar un Comité de Talento que valide los ascensos con criterios de objetividad y analítica, blindando la integridad del Plan de Sucesión ejecución.
Retención por reconocimiento técnico	Fortalecer los procesos de retroalimentación para incrementar el sentido de pertenencia y la valoración profesional desde la Evaluación del Desempeño.
Estrategia de trazabilidad integral	Establecer una política institucional que conecte el alto rendimiento con oportunidades reales de ascenso, integrando la Evaluación del Desempeño, el Plan de Carrera y el Plan de Sucesión.

Nota. Elaboración propia con base en (Chiavenato I. , 2017; Rothwell, 2010)

Propuesta de Solución

En la presente propuesta de solución, se desarrollarán los tres componentes del desarrollo humano requeridos por la Universidad EAN. Ante la inexistencia de planes de carrera y de sucesión, aquí se establece la creación de estos dos y la reestructuración de la evaluación del desempeño de manera que todos los componentes conformen un sistema de talento humano bien articulado. Adicionalmente, como se mencionó en las oportunidades de mejora respecto a la evaluación de desempeño, es necesario hacer ciertos cambios que se proponen a continuación, y que pretenden potenciarla y articularla con los planes de carrera y de sucesión, de modo que estos tres componentes del desarrollo humano dentro de la EAN, funcionen de manera sistémica.

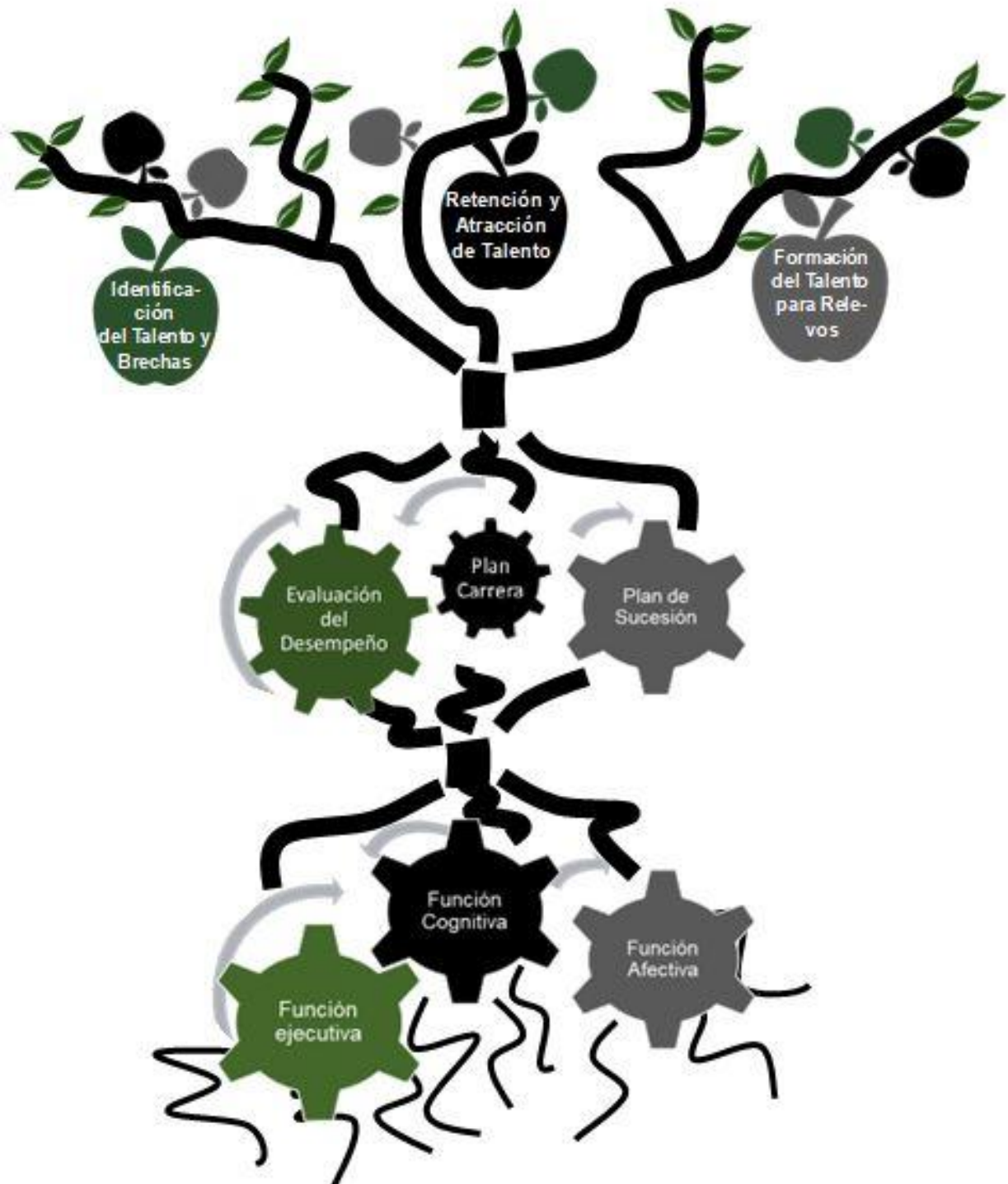
Los componentes del desarrollo humano que proponemos (plan de carrera, plan de sucesión y evaluación del desempeño), tienen como sustrato las funciones humanas expuestas en el marco conceptual (función cognitiva, función afectiva y función ejecutiva), de manera que son armonizadas por los nueve principios éticos. Este sistema, pretende dar los siguientes frutos:

- Retención y atracción del talento.
- Formación del talento para relevos.
- Identificación del talento y oportunidades de mejor.

La siguiente imagen muestra el funcionamiento de esta propuesta de solución a la consultoría de la Universidad EAN.

Figura 27.

Árbol del sistema de desarrollo humano para la EAN



Nota. Elaboración propia.

Articulación del Plan de Carrera con el Plan de Sucesión y la Evaluación del Desempeño

Esta propuesta de desarrollo del talento humano pretende articular de manera sistémica sus tres componentes (Plan de carrera, plan de sucesión y evaluación del desempeño). Cada uno de estos componentes se retroalimenta del otro, así pues, la evaluación del desempeño permite descubrir debilidades que deben ser fortalecidas en los colaboradores para continuar en los procesos formativos que son parte del plan de carrera y seleccionar a los mejores de ellos para prepararlos en el plan de sucesión y continuar con la cultura de legado institucional. Para esto, se mostrarán las relaciones que se deben establecer entre estos componentes.

Evaluación del Desempeño y Plan Carrera: La evaluación diagnóstica competencias, brechas y fortalezas; también, informa sobre el desempeño de los colaboradores y su potencial. Debe activar rutas formativas personalizadas para cada colaborador.

Plan Carrera y Evaluación del Desempeño: El plan carrera define criterios de evaluación para cada uno de los colaboradores, de acuerdo con los objetivos planteados en el itinerario individual. Éste proporciona evidencias claras de crecimiento a través de las herramientas portafolio, bitácora y resultados entregados.

Plan Carrera y Plan de Sucesión: El plan carrera complementa la lista de sucesores con información sobre avances y desempeño preparando a los colaboradores con potencial para asumir posiciones estratégicas.

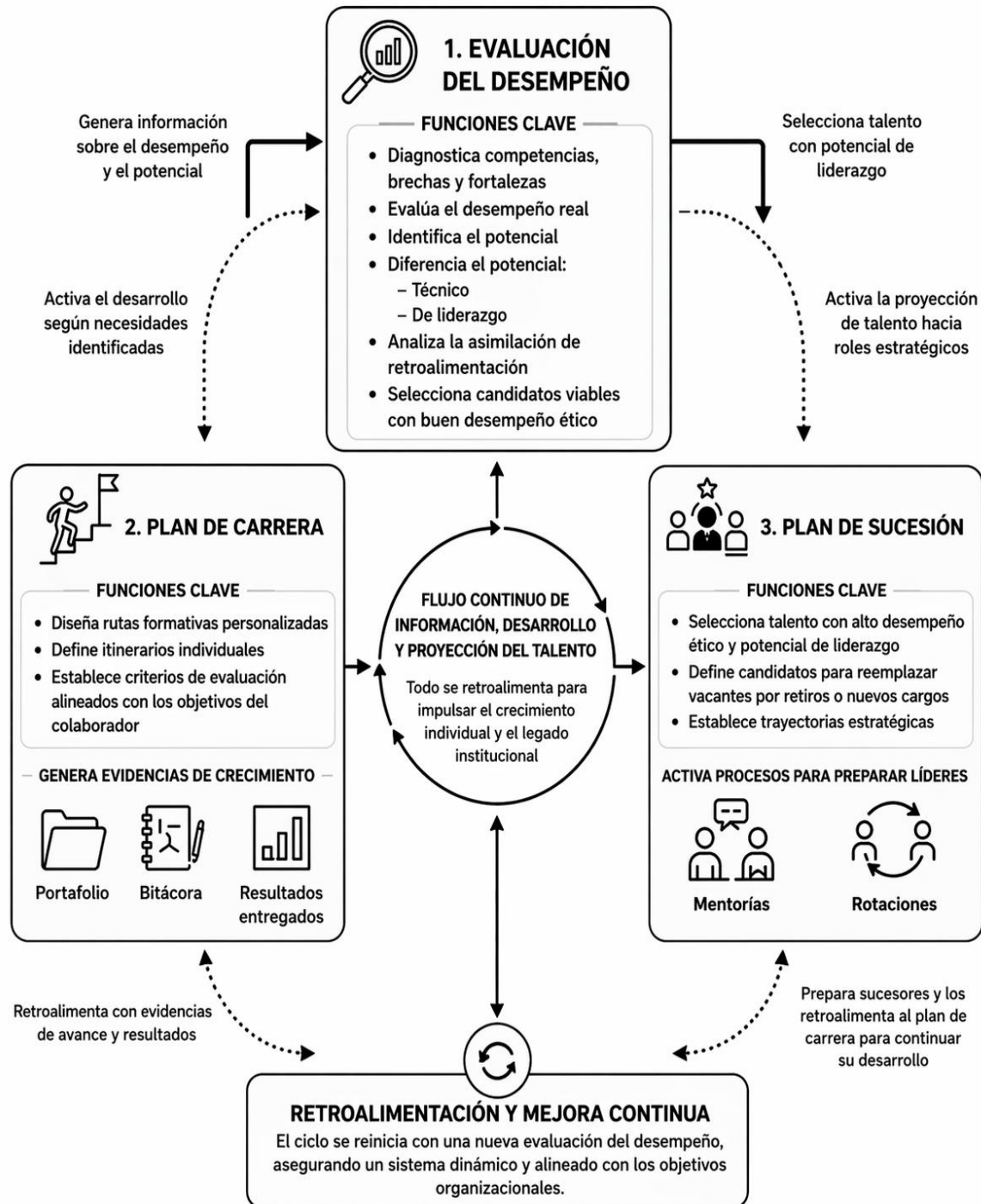
Plan de Sucesión y Plan Carrera: El plan de sucesión determina las trayectorias de los colaboradores que deben reemplazar vacantes nuevas por retiro de antiguos colaboradores, además, éste también debe activar las mentorías y rotaciones para la formación de nuevos prospectos de líder.

Evaluación del Desempeño y Plan de Sucesión: La evaluación del desempeño selecciona candidatos viables con base en el buen desempeño ético que ya se definirá más adelante y la asimilación de las retroalimentaciones. La evaluación debe diferenciar entre el potencial de liderazgo de un colaborador y el potencial en el ejercicio de sus funciones profesionales.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo que permite aclarar el funcionamiento conjunto y articulado de esta propuesta de solución.

Figura 28.

Diagrama de flujo sobre la propuesta de solución



Nota: Elaboración propia

Diseño del Plan de Carrera

El objetivo de este plan de carrera es acompañar y desarrollar las trayectorias profesionales del personal administrativo en la Universidad EAN, a través de la alineación estratégica de los objetivos institucionales con los proyectos de vida individuales, a la vez que se promueve la atracción y retención de los mejores talentos. Este plan de carrera, impulsa procesos de formación, mentoría, reconocimiento, movilidad y ascensos que fortalecen la estabilidad de los colaboradores, disminuyendo el retiro y la rotación del personal.

El diseño del plan de carrera se fundamenta en la necesidad de fortalecer la retención del talento y combatir la percepción de estancamiento profesional dentro de la Universidad EAN. Este mecanismo se establece como el vehículo principal para la formalización del desarrollo del capital humano, contribuyendo a la sostenibilidad institucional mediante la disminución de los altos costos asociados a la rotación y al reemplazo de personal calificado. Estratégicamente, el plan asegura que el crecimiento individual esté siempre alineado con los objetivos estratégicos de la universidad, proporcionando un marco claro para el desarrollo ético de sus colaboradores y optimizando la funcionalidad organizacional. El desarrollo y la capacitación exigida en cada etapa del plan deben ser coherentes con los objetivos esperados.

El plan de carrera se concibe, conceptualmente, como un integrador de las tres funciones humanas. La función cognitiva actúa como el motor principal al proveer el mapa de ruta, la estructura de competencias y la información organizada que permite al colaborador planificar su desarrollo a largo plazo, reducir la incertidumbre y tomar decisiones informadas sobre su formación. En el ámbito de la función afectiva, el plan es crucial para generar un sentimiento de certeza y pertenencia, fortaleciendo el compromiso organizacional y reduciendo la ansiedad causada por la falta de un horizonte

profesional claro, lo cual impacta directamente en la retención. Finalmente, la función ejecutiva se valida al exigir al colaborador proactividad, disciplina y aplicación práctica del conocimiento para cumplir con la finalidad de su cargo de manera óptima, demostrando su capacidad de llevar la planificación a la acción.

Modelos y Herramientas Operativas para el Plan de Carrera

Para la elaboración del plan de carrera, se recopilarán los modelos y herramientas ya expuestos en el marco conceptual, de manera que aquí se plantea específicamente la integración y adaptación de los mecanismos a emplear en este plan de carrera.

Integración del Modelo de Trayectorias de Carrera Multidireccionales (Multidirectional Career Pathways Model). A partir de este modelo de Baruch (2014), se proponen las trayectorias adaptadas a la universidad EAN, en las que se tendrán en cuenta los cargos críticos y los cargos claves ya expuestos en las tablas 2 y 3 en el marco institucional.

Trayectorias Verticales: ascenso jerárquico directo, estas trayectorias se dan dentro de una misma unidad o área funcional con aumento de responsabilidad.

Tabla 13.
Trayectorias verticales para el plan de carrera

Ejemplo de trayectoria vertical	Personal administrativo implicado	Descripción breve
Coordinador I → coordinador II →	Administrativo académico	Ruta que consolida progresivamente la responsabilidad académica, pasando de la coordinación operativa a la dirección de

director/decano → gerente/vicerrector.		facultades y finalmente a la gestión estratégica institucional.
Coordinador II planeación/contabilidad → director → gerente de proyección y crecimiento → vicerrector administrativo.	Gestión financiera	Trayectoria orientada al fortalecimiento del análisis financiero, la planeación presupuestal y la toma de decisiones económicas a nivel directivo y estratégico.
Coordinador evaluación del talento → director de personas y cultura → gerente de personas.	Talento humano	Ruta centrada en la gestión integral del personal, desde la evaluación y desarrollo del talento hasta la dirección estratégica de cultura organizacional y liderazgo.
Coordinador proyectos tecnológicos → director tecnología → gerente tecnología.	TI y transformación digital	Progresión enfocada en la innovación tecnológica, la gestión de sistemas y la articulación de soluciones digitales para la competitividad institucional.
Coordinador gestión jurídica → secretaría general.	Gestión jurídica y documental	Ruta que avanza desde el apoyo jurídico- operativo hacia la representación institucional y la dirección normativa y documental al más alto nivel.
Coordinador registros calificados → director de calidad académica → gerencia estratégica.	Gestión estratégica y calidad	Recorrido profesional que evoluciona desde la gestión de registros y procesos académicos hacia la dirección de calidad y la articulación estratégica de la institución.

Nota. Elaboración propia.

Trayectorias Horizontales: movilidad funcional dentro del mismo nivel, estas permiten fortalecer la experiencia transversal y preparan para posiciones de mayor nivel.

Tabla 14.

Trayectorias horizontales para el plan de carrera

Ejemplo de trayectoria horizontal	Personal administrativo implicado	Descripción breve
Coordinadores I entre facultades o unidades académicas.	Biblioteca, permanencia estudiantil, pregrado, postgrado, regiones	Favorece la movilidad operativa entre unidades académicas, fortaleciendo la comprensión integral de los servicios, procesos y dinámicas institucionales.
Coordinadores II entre áreas financieras.	Contabilidad, recursos financieros, planeación	Permite el intercambio técnico entre funciones financieras claves, profundizando en análisis, control y gestión presupuestal de manera articulada.
Coordinadores de TI.	Sistemas, seguridad, proyectos, analítica, infraestructura	Habilita la rotación entre especialidades tecnológicas para ampliar la visión operativa, fortalecer capacidades digitales y consolidar perfiles más integrales en TI.
Coordinadores de innovación y transferencia ↔ coordinadores de calidad.	Perfil académico– técnico–administrativo	Promueve el cruce entre innovación, procesos y aseguramiento de la calidad, articulando capacidades técnicas y académicas en función de la mejora continua.
Coordinadores de gestión del talento ↔ coordinadores de experiencia del colaborador.	Gestión emocional, clima y talento	Facilita la alternancia entre gestión humana, bienestar y cultura, reforzando habilidades relacionales, emocionales y estratégicas para la experiencia del colaborador.

Nota. Elaboración propia.

Trayectorias Diagonales: Cambio de línea funcional con ascenso leve, éstas permiten pasar a otras áreas, pero con mayor responsabilidad. Se aplica a colaboradores con formación en diversas disciplinas del conocimiento.

Tabla 15.

Trayectorias diagonales para el plan de carrera

Ejemplo de trayectoria diagonal	Personal administrativo implicado	Descripción breve
Coordinador II académico → director de planeación.	Del núcleo académico al estratégico	Transición que permite pasar de la gestión académica operativa hacia la conducción de procesos institucionales de alto nivel en planificación y análisis estratégico.
Coordinador de proyectos TI → gerente de innovación.	De lo técnico-operativo a lo estratégico	Ruta que proyecta capacidades tecnológicas hacia la dirección de iniciativas innovadoras, integrando visión digital con liderazgo institucional.
Coordinador gestión jurídica → secretaría general.	De técnico legal a dirección político-institucional	Trayectoria que fortalece el paso desde funciones jurídicas especializadas hacia la representación institucional y la conducción normativa en escenarios estratégicos.
Coordinador EAN X → dirección de innovación → gerencia IMPACTA.	De innovación educativa a liderazgo institucional	Camino ascendente que articula la innovación pedagógica con la dirección de proyectos y la gestión estratégica

Nota. Elaboración propia.

Trayectorias en Espiral: Cambios funcionales, éstas están diseñadas para formar líderes mediante, formación para cambios de rol o profundización de conocimientos, así como realizar mentorías.

Tabla 16.

Trayectorias en espiral para el plan de carrera

Ejemplo de trayectoria	Personal administrativo implicado	Descripción
Coordinador biblioteca → coordinador permanencia → director de servicios académicos → gerente de apoyo académico	Servicios académicos y permanencia estudiantil	Esta trayectoria refleja un desarrollo que inicia en un rol técnico de apoyo académico (gestión de recursos bibliográficos), avanza hacia la retención estudiantil y culmina en liderazgos directivos enfocados en la experiencia académica integral, lo que permite al profesional consolidar una visión sistémica del acompañamiento al estudiante.
Coordinador de planeación → coordinador de calidad → director de proyectos → gerente estratégico	Planeación, calidad y gestión estratégica	En esta trayectoria el colaborador comienza en la proyección táctica de la organización (planeación), acumula experiencia en aseguramiento y mejora continua (calidad), asciende a la dirección de iniciativas transversales (proyectos) y finalmente alcanza un nivel estratégico desde donde articula visión institucional, resultados y sostenibilidad.
Coordinador de comunicaciones → director de experiencia estudiantil →	Comunicaciones, experiencia estudiantil y proyección institucional	Aquí se observa un tránsito desde el liderazgo de la comunicación institucional hacia la dirección de relaciones con estudiantes y, finalmente, a la gerencia de proyección organizacional. Esta espiral permite consolidar

gerente de	habilidades en conexión humana,
proyección y	posicionamiento institucional y crecimiento
crecimiento	sostenible con visión externa e interna.

Nota. Elaboración propia.

Es importante mencionar, que las trayectorias en espiral también pueden ser aplicadas a personal que no se clasifica como crítico ni clave, en este sentido, las trayectorias en espiral permiten desarrollar también a personal de menor rango, de tal manera que pueda identificarse también, prospectos interesantes para el plan de sucesión.

Integración del Modelo de Anclas de Carrera (Career Anchors Model). Este modelo de Schein (1990), permite alinear las aspiraciones personales y proyecto de vida personal de los colaboradores con la estrategia institucional. Adicionalmente, muestra las verdaderas necesidades afectivas de los colaboradores, de manera que permite deducir cuales serían los satisfactores adecuados para cada persona en adición a los beneficios cuantitativos y cualitativos que proporciona la EAN (Salario, caja de compensación, etc.).

Esto proporciona una solución práctica a las cuestiones sobre el reconocimiento de las verdaderas necesidades, pero es preciso tener claridad en cuales son los satisfactores adecuados sin confundir las necesidades con satisfactores tradicionales como plantea Max-Neef (1998).

Tabla 17.

Anclas de carrera

Ancla de carrera	Foco principal	Descripción breve
Competencia técnica/funcional	Contenido del trabajo	Deseo de ser un experto o especialista en un campo específico, priorizando el conocimiento profundo.
Competencia directiva (gerencial)	Liderazgo e influencia	Anhelo de la responsabilidad máxima, dirección de equipos y toma de decisiones estratégicas.
Autonomía/independencia	Libertad y flexibilidad	Necesidad de ser el propio jefe y tener control sobre el cómo, cuándo y dónde se realiza el trabajo.
Seguridad/estabilidad	Predictibilidad y protección	Ambición por un empleo con seguridad, estabilidad y beneficios a largo plazo, a menudo en organizaciones grandes.
Creatividad empresarial	Creación e innovación	Pasión por crear algo nuevo (empresa, producto), asumiendo riesgos y buscando la materialización de ideas.
Servicio/dedicación	Propósito y ayuda	Aspiración a que el trabajo tenga un sentido superior, contribuyendo a la sociedad o ayudando a otros.
Puro reto	Solución de Problemas	Motivación por la superación de obstáculos y la competencia constante, con aversión al aburrimiento.

Estilo de vida	Balance e integración	Búsqueda de la integración y el equilibrio entre el trabajo, la vida personal y familiar.
----------------	-----------------------	---

Nota: Adaptado de (Schein, 1990).

Integración del Modelo de Capital de Carrera (Career Capital Model). El Modelo de Capital de Carrera de Defillippi & Arthur (2021), permite acumular valor en el talento humano. Si lo vemos así, el crecimiento profesional es el desarrollo de tres mecanismos que aseguran que el colaborador sea más valioso y móvil, y además que esté mejor preparado para los futuros retos. El plan de carrera está pensado para que todas sus herramientas fortalezcan estos tres mecanismos: el ¿saber por qué? (Know-why), el ¿saber cómo? (Know-how), y el ¿saber a quién? (Know-whom), esto es una expresión de las mismas funciones humanas, en donde

El primer capital es el ¿saber por qué?, que es la base ética y motivacional, y cuya integración se logra mediante una validación profunda de las anclas de carrera y la motivación intrínseca del colaborador, asegurando que sus aspiraciones personales estén totalmente alineadas con el propósito institucional de la EAN. Esto es una expresión de la función ejecutiva, en donde las cuestiones afectivas y cognitivas se equilibran para actuar, de modo tal que la motivación y los principios éticos que filtran el qué hacer, justifican la acción de la persona. El plan garantiza que el crecimiento se configure en articulación al proyecto de vida del colaborador, lo cual genera sentido de pertenencia.

El segundo capital es el ¿saber cómo?, que se refiere a las competencias técnicas, funcionales y de liderazgo, cuya acumulación se articula a través de las rutas de crecimiento, como las verticales, horizontales, diagonales y en espiral. Este, es la expresión de la función cognitiva, al tratarse del aprendizaje de conocimientos y técnicas

es una cuestión meramente racional que se desarrolla a partir de la experiencia y la obtención de nuevos saberes. Estas rutas son el camino formal para adquirir los conocimientos y las habilidades que hacen falta, y cada avance en las trayectorias de carrera exige que el colaborador demuestre la adquisición de nuevos saberes, asegurando que la formación sea coherente con los resultados que se esperan de su función.

El tercer capital es el ¿saber a quién? es el capital de las redes y la influencia, que el plan impulsa intencionalmente promoviendo la movilidad, como las trayectorias horizontales y en espiral. Estos movimientos exponen al colaborador a diferentes áreas funcionales de la universidad, facilitando la construcción de una red de contactos sólida y una reputación transversal. Este capital, como vemos, es una expresión de la función afectiva, al tratarse del establecimiento de vínculos humanos, no solo tiene ventajas individuales, sino que logra construir tejido social que crea sentido de pertenencia, entre más tejido se genere, mayor es la calidad de la conexión afectiva de los colaboradores con la organización. El mentoring y los proyectos de formación se usan como mecanismos para acelerar la transferencia de conocimiento y la expansión de esta red, la acumulación rigurosa de estos tres capitales es el criterio para tomar decisiones sobre promociones y reconocimientos, sin olvidar, que es necesaria una armonización entre estos tres mecanismos. No debe darse la distorsión de la jerarquización de alguno de los mecanismos, puesto que genera desequilibrios que destruyen la funcionalidad final.

Integración del Modelo de Carrera Sostenible (Sustainable Career Model). El modelo de carrera sostenible de De Vos, Van der Heijden & Akkermans (2019), tiene la función de darle un equilibrio a toda esta visión de desarrollo, estableciendo el imperativo categórico de que el crecimiento tiene que ser duradero y viable en el tiempo. Su aplicación evita el desgaste y el agotamiento al enfocarse en tres pilares esenciales, que son: Salud, productividad y contexto.

La salud se refiere al bienestar físico y mental, se integra como un requisito fundamental para poder avanzar, evaluando desde el diagnóstico inicial los riesgos del síndrome de desgaste profesional (burnout) y estableciendo límites de carga laboral. El plan de carrera está diseñado para fomentar una cultura de autorregulación, garantizando que el desarrollo continuo no comprometa el equilibrio del individuo, siendo que la ambición profesional debe ser siempre armoniosa.

La productividad, o sea, el rendimiento y la eficacia, se aborda bajo la perspectiva de la eficiencia constante. El plan asegura que el tiempo y el esfuerzo del colaborador se centren en las brechas críticas de ¿saber cómo?, que es una cuestión de la función cognitiva y su armonización con las funciones afectiva y ejecutiva, expresadas en el ¿saber quién?, y el ¿saber por qué?, optimizando el proceso de desarrollo. Los sistemas de recompensa de la EAN deben propender por logros funcionales obtenidos de manera constante y saludable, reforzando la idea de que el éxito en la universidad es un desempeño que se mantiene a largo plazo.

El contexto, que abarca la vida personal y el apoyo social, se reconoce como un factor clave para la retención. El plan de carrera debe ser adaptable a los cambios en la vida personal del colaborador, puesto que, al considerar las responsabilidades familiares y personales durante la planificación, se garantiza que las metas de carrera sean realistas y compatibles con el proyecto de vida. Al ofrecer alternativas de desarrollo, personalizadas se asegura que el colaborador pueda continuar su trayectoria sin tener que realizar sacrificios que perjudiquen su bienestar, lo cual es fundamental para la estabilidad institucional.

Aplicación de Herramientas para el Plan de Carrera: A continuación, se exponen las herramientas para el plan de carrera con su finalidad, nivel de los cargos en los que se debe aplicar cada herramienta y el respectivo producto que se debe obtener de su aplicación.

Tabla 18.

Aplicación de herramientas en plan de carrera

Herramienta	Finalidad	Niveles sugeridos	Producto que genera
Assessment Center	Evaluar potencial y competencias clave mediante simulaciones realistas.	Desde coordinador I en adelante.	Informe de potencial para promoción o sucesión.
9-Box Grid	Clasificar el talento según desempeño y potencial.	Coordinador II en adelante.	Ubicación en el cuadrante y estrategia de desarrollo.
Entrevistas de desarrollo	Explorar aspiraciones, necesidades y percepciones del colaborador.	Todos los niveles.	Informe cualitativo con expectativas y plan preliminar.
Bitácora de carrera	Registrar metas, avances y reflexiones del proceso de desarrollo profesional.	Desde Nivel 1 en adelante.	Relato estructurado del trayecto y evolución profesional.
Portafolio de competencias	Evidenciar habilidades, conocimientos, formaciones y logros alcanzados.	Desde coordinador I en adelante.	Documento con evidencias verificables del progreso profesional.

Nota. Elaboración propia.

Hoja de Ruta para el Despliegue del Plan de Carrera

Este plan de carrera está estructurado en cinco fases para facilitar la planeación y la implementación individualizada por colaborador.

Fase 1 - Diagnóstico Integral y Alineación de Anclas. Esta fase incorpora el modelo de anclas de carrera para determinar la motivación intrínseca y evaluar el potencial de liderazgo. Las herramientas utilizadas incluyen entrevistas de desarrollo, el *assessment center* y el portafolio de competencias. El proceso genera el Informe de diagnóstico individual de potencial, la Identificación de las anclas de carrera y un informe cualitativo de expectativas.

Fase 2 - Diseño Estratégico de la Trayectoria. La fase integra el modelo de trayectorias de carrera multidireccionales con el objetivo de diseñar una ruta profesional realista (vertical, horizontal, diagonal o espiral) alineada al ancla del colaborador y a las necesidades institucionales (cargos clave y críticos). Se emplean la bitácora de carrera, el portafolio de competencias y los resultados de la evaluación del desempeño. Los productos obtenidos son la clasificación y activación de la ruta específica, el itinerario de carrera individual y el plan de desarrollo enfocado en la adquisición de *Know-how*.

Fase 3 - Acumulación de Capital de Carrera. Se activa el modelo de capital de carrera para ejecutar el desarrollo. El foco es la acumulación equilibrada de los tres capitales: *Know-why* (motivación ética), *Know-how* (competencias técnicas) y *Know-whom* (redes de influencia). Se utilizan las trayectorias horizontales y espiral, la bitácora de carrera y el portafolio de competencias. Los resultados son los registros de avances, las evidencias verificables de *Know-how* (formación y logros) y la expansión del *Know-whom*.

Fase 4 - Seguimiento y Sostenibilidad. Esta fase está definida por el modelo de carrera sostenible con el objetivo de evaluar el progreso y garantizar la durabilidad de la carrera, enfocándose en los pilares de salud, productividad y contexto personal. Las herramientas utilizadas son las entrevistas de desarrollo, la bitácora de carrera y la evaluación del desempeño. Los productos son el informe semestral de progreso, el reajuste del itinerario y un plan de acción para mitigar riesgos de desgaste profesional.

Fase 5 - Activación de Avances y Reconocimiento. Esta fase articula el plan de carrera con el plan de sucesión y la evaluación del desempeño. El propósito es formalizar promociones, otorgar reconocimiento y seleccionar a los sucesores potenciales. Se emplean el *9-box grid* y el *assessment center* para validar las decisiones de promoción. Los productos finales incluyen promociones, certificaciones, la inclusión en la lista formal de sucesores para cargos clave/críticos y la asignación a nuevos retos estratégicos.

Indicadores de Efectividad para el Plan de Carrera

Para la medición de la puesta en marcha del plan de carrera, se propone los indicadores expuestos en la siguiente tabla, ésta, integra el sistema de indicadores diseñado para evaluar la eficacia y la coherencia del plan de carrera dentro de la propuesta de solución para la de gestión del talento humano dentro de la Universidad EAN. Se miden cinco dimensiones esenciales (cobertura, diversidad, progreso individual, percepción institucional e impacto organizacional) con el propósito de ofrecer una lectura del desarrollo humano y estratégico en la organización. Los indicadores combinan enfoques cuantitativos y cualitativos, permitiendo medir no solo resultados operativos, sino también transformaciones culturales, dinámicas de inclusión, fortalecimiento de capacidades y consolidación de rutas de sucesión sostenibles. En conjunto, estos indicadores constituyen un marco integral de seguimiento que habilita la toma de decisiones con fundamento técnico, ético y prospectivo.

Tabla 19.*Indicadores del plan de carrera*

Dimensión a evaluar	Indicador clave KPI	Fórmula o método	Frecuencia	Línea base (estimada)	Propuesta de Meta
1. Cobertura	Índice de colaboradores con itinerario de carrera definido	$(\text{Número de colaboradores con plan} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$	Semestral	~20%	90%
	Porcentaje de nuevos ingresos integrados al plan de carrera	$(\text{Número de nuevos vinculados con plan} / \text{Total nuevos ingresos}) \times 100$	Trimestral	~30%	95%
	Porcentaje de cargos críticos con ruta de sucesión activa	$(\text{Cargos críticos cubiertos} / \text{Total cargos críticos}) \times 100$	Anual	~10%	85%
2. Diversidad	Participación femenina en el plan	$(\text{Número de mujeres en el plan} / \text{Total personas en el plan}) \times 100$	Anual	~45%	50%

Participación de personas no binarias o LGBTQ+	$(\text{Número de personas no binarias o LGBTQ+} / \text{Total participantes}) \times 100$	Anual	~2%	8%
Participación de grupos étnico-raciales diversos	$(\text{Número de personas afro, indígenas, etc.} / \text{Total}) \times 100$	Anual	~10%	20%
Participación de personas de regiones fuera de Bogotá-Cundinamarca	$(\text{Número de personas de otras regiones} / \text{Total}) \times 100$	Anual	~15%	30%
Personas jóvenes ≤ 30 años	$(\text{Número de participantes} \leq 30 / \text{Total}) \times 100$	Anual	~25%	35%
Personas con trayectoria madura ≥ 45 años	$(\text{Número} \geq 45 / \text{Total}) \times 100$	Anual	~20%	30%
Personas mayores activas ≥ 60 años	$(\text{Número} \geq 60 / \text{Total}) \times 100$	Anual	~2%	10%

	Participación de personas con discapacidad	(Número con discapacidad / Total participantes) × 100	Anual	~1%	5%
3. Progreso individual	Porcentaje de avance en el itinerario	Metas vs. logros evidenciados	Trimestral	~40%	85%
	Nuevas competencias adquiridas por colaborador	Portafolio / certificaciones	Semestral	~1 por año	3 por año
	Porcentaje de rotación positiva (promociones internas)	(Promociones internas / Total promociones) × 100	Anual	~30%	70%
4. Percepción y satisfacción	Índice de satisfacción con el plan carrera	Encuesta Likert	Anual	~3.2 / 5	4.5 / 5
	Índice de confianza en las trayectorias internas	Entrevistas + focus group	Bienal	Nivel medio	Nivel alto
	Percepción de oportunidades de desarrollo	Encuesta	Semestral	~50%	85%

Reducción en rotación voluntaria	Comparación antes vs. después	Anual	~18%	8%
Porcentaje de cargos ocupados por promoción interna	(Promociones internas / vacantes cubiertas) × 100	Anual	~35%	75%
Mejora en clima organizacional asociada al desarrollo	Cruce de encuestas	Bienal	~60%	85%

Nota. Elaboración propia.

Diseño del Plan de Sucesión

El objetivo del plan de sucesión es el establecimiento de un proceso continuo de carácter estratégico para seleccionar y desarrollar los talentos internos con miras a reemplazar oportunamente las posiciones críticas y claves que queden vacantes por causa alguna dentro del personal administrativo de la Universidad EAN. El plan de sucesión fortalece la estabilidad organizacional y operativa mediante la transferencia efectiva del conocimiento institucional; además, fomenta el aprendizaje colaborativo y el desarrollo integral de los colaboradores.

El plan de sucesión constituye una herramienta esencial de gestión del riesgo y garantía de continuidad del negocio para la Universidad EAN, enfocándose en la mitigación de la vulnerabilidad organizacional ante la salida imprevista de personal en roles críticos y claves que tienen alto impacto estratégico. Su propósito es asegurar que la experiencia y el conocimiento propio de la EAN sean transferidos de manera formal y que la institución disponga siempre de líderes listos para asumir responsabilidades superiores. Este plan prioriza la identificación de sucesores que no solo demuestran excelencia funcional, sino que encarnan la integridad y los valores institucionales, siendo esta la base para el establecimiento de un liderazgo coherente con la visión de la universidad.

Conceptualmente, el plan de sucesión se constituye como una plataforma de validación rigurosa de las tres funciones humanas. La función ejecutiva es el foco principal, ya que el plan se centra en evaluar la capacidad de los candidatos para la toma de decisiones en escenarios complejos, el manejo de recursos y la aplicación práctica de conocimientos bajo presión. La función cognitiva también es exigida al requerir que los sucesores demuestren una capacidad superior de pensamiento estratégico y resolución de problemas de gran escala a nivel organizacional. Por último, la función afectiva se

somete a prueba mediante la evaluación de la integridad y el manejo emocional bajo estrés, asegurando que el sucesor sea un agente de confianza y un modelo de la cultura organizacional.

Modelos y Herramientas Operativas para la Sucesión

Integración del Modelo de Sucesión Ética y Conceptual (Ethical Succession Planning Model). El plan de sucesión para la Universidad EAN se fundamenta en el modelo de Siambi (2022), estableciendo un marco de gobernanza basado en la transparencia, equidad y mitigación de sesgos. En línea con la filosofía de esta consultoría, se busca que los procesos de selección y promoción para cargos críticos y claves estén basados exclusivamente en el rendimiento, la agilidad de aprendizaje y el potencial de liderazgo, alineados con los principios éticos propuestos.

Este modelo se implementará mediante la creación de mapas de talento que permiten desvelar riesgos de vacantes y oportunidades en la continuidad, simultáneamente, identifican el talento interno con alto potencial para asumir responsabilidades, fortaleciendo la cultura organizacional y el compromiso.

Integración del Modelo de Cinco Tipologías de Sucesión (Five Typologies of Succession Planning Model). Para optimizar la respuesta a las necesidades de liderazgo y mitigar la vulnerabilidad organizacional, se propone adoptar la tipología híbrida (*insider & relay*) de sucesión de Rothwell (2010), la cual combina el desarrollo interno con la atracción de talento externo. Se priorizarán las estrategias de promoción interna mediante transición gradual y mentoría, utilizando el plan de carrera y la evaluación del desempeño como herramientas fundamentales para identificar sucesores internos de alto potencial. Esta prioridad se justifica como una estrategia clave para la retención del personal administrativo y para contrarrestar la debilidad cultural detectada en esta consultoría.

La contratación externa se reservará para casos excepcionales que requieran competencias o perspectivas altamente innovadoras y diferentes, garantizando siempre el *fit* organizacional asegurando la alineación de los sucesores con la sostenibilidad y los valores de la EAN. Se propone, además, las siguientes proporciones en los procesos de sucesión:

Tabla 20.

Proporción de talento interno y talento externo

Nivel jerárquico	Origen interno (promoción)	Origen externo (atracción de talentos)	Justificación
Nivel 1 (asistentes, profesionales juniores, etc.)	60–70%	30–40%	Mayor flexibilidad para atraer perfiles frescos y especializados sin comprometer la cultura interna.
Nivel 2 (coordinadores I)	80–90%	10–20%	Se espera que provengan de niveles más bajos ya formados en la cultura y procesos internos.
Nivel 3 (coordinadores II)	90–95%	5–10%	Ideal que emerjan de procesos internos sólidos y con alta madurez institucional.
Nivel 4 (gerentes)	70–80%	20–30%	Se admite atracción externa puntual para incorporar innovación, visión externa y nuevas competencias directivas.
Nivel 5 (directores, vicerrectores)	80–100%	0–20%	Predominancia de formación interna; solo apertura externa si no existe reserva estratégica clara.

Nota. Elaboración propia.

Integración del Modelo de Sucesión Sostenible (Sustainable Succession Planning Model). La planificación de la sucesión en la EAN se concibe como un proceso cíclico y permanente. El modelo de sucesión sostenible Susilo, Oetami, & P. Winarto (2023) establece una relación directa entre la continuidad del liderazgo y la resiliencia organizacional. En este sentido, los programas de desarrollo para sucesores se centrarán en la formación de liderazgo transformacional y el fortalecimiento de la agilidad de aprendizaje y la resiliencia.

Estas competencias son muy importantes para que los futuros líderes puedan adaptarse a entornos difíciles manteniendo el compromiso con la institución. De igual forma, el proceso de sucesión garantiza la conservación de conocimiento organizacional, el desarrollo de sucesores resilientes y la estabilidad del equipo de liderazgo ante los desafíos del sector educativo.

Integración del Modelo de Sucesión Basado en la Vista de Recursos (Resource-Based View Succession Model). Desde la perspectiva de la vista de recursos de Williams, Taneja, & Salem (2015), el plan de sucesión potencia los recursos humanos dentro de la EAN, lo que puede generar una ventaja competitiva frente a otras instituciones de educación superior. Este modelo dicta que el esfuerzo debe concentrarse en la identificación y desarrollo de recursos humanos únicos (talentos clave) mediante una planificación proactiva.

Para minimizar la pérdida de conocimiento interno en la EAN, se implementarán programas de mentoría estructurados y la documentación formal de procesos críticos, mitigando así la discontinuidad del saber acumulado a partir de la experiencia. La mentoría se debe ejecutar basada en el modelo de los gremios medievales que menciona Epstein (1991), de manera que el desarrollo profesional siga la secuencia de,

primero observar al mentor, segundo colaborar con el mentor, tercero ejecutar con la guía del mentor y cuarto actuar con autonomía mientras el mentor observa.

Finalmente, para maximizar la retención de perfiles clave y abordar la rotación administrativa (13%), el plan se articulará con la evaluación del desempeño para identificar el potencial y el plan de carrera como estrategia de desarrollo y retención.

Aplicación de Herramientas para el Plan de Sucesión: Estas herramientas buscan facilitar y llevar a cabo de manera eficiente los procesos necesarios para la puesta en marcha de los procesos sucesorios, en la siguiente tabla, se explica la manera en que se debe aplicar.

Tabla 21.

Aplicación de herramientas en plan de sucesión

Herramienta	Finalidad	Producto que genera
Mapa de sucesión	Visualizar vínculos entre cargos críticos y posibles sucesores internos.	Matriz de reemplazos, listado preliminar de candidatos.
Entrevista de calibración de liderazgo	Validar percepciones de líderes sobre potencial, madurez y competencias de candidatos.	Informe de validación cualitativa, insights sobre alineación cultural.
Organizational talent tree (OTT)	Representar gráficamente rutas de crecimiento y trayectorias sucesorias viables.	Mapa visual de trayectorias sucesorias, nodos críticos.
Organizational network analysis (ONA)	Identificar líderes informales, vínculos colaborativos y redes de influencia no formales.	Mapa de redes de influencia, detección de talento oculto.
Future role assessment	Evaluar la preparación del candidato frente al perfil y competencias del rol futuro.	Brechas de competencias, informe predictivo de preparación.

Nota. Elaboración propia.

Arquetipo del Líder, Desarrollo Humano Integral y Diseño del Programa de Desarrollo Acelerado (PDA)

Se incluye el arquetipo del líder en el plan de sucesión para orientar el desarrollo de los colaboradores y futuros sucesores de cargos críticos y claves. Adicionalmente, se propone una estructura organizacional diversa que puede ir avanzando en su instauración mediante los nuevos relevos para alcanzar los márgenes de proporción aconsejados.

Arquetipo del Líder como Síntesis del Desarrollo Humano. El líder se entiende como una síntesis de las tres funciones humanas, siendo capaz de integrar la función cognitiva (capacidades intelectuales y lógicas), la función afectiva (habilidades asertivas de relacionamiento social) y la función ejecutiva (destreza para la ejecución responsable y efectiva) de manera armónica y acertada mediante la aplicación de los nueve principios éticos. El líder piensa con claridad, siente con profundidad y actúa con coherencia; con sus palabras y acciones motiva e incentiva a los compañeros y soluciona los problemas que se presentan a diario en su cargo.

Estas condiciones surgen de la consciencia en el desarrollo personal en donde existe una autorregulación de las redes neurofuncionales y por consiguiente de las funciones humanas y organizacional de manera sinérgica. Encarna el líder una ética que nace de su ser íntegro y se manifiesta en su manera de pensar, sentir y hacer. Por esto los principios éticos que guían esta propuesta no son reglas a imponer sino más bien, virtudes que se entrenan y gestionan para potenciar este arquetipo de líder. Así pues, el desarrollo humano integral es liderazgo transformador mediante la coherencia y armonización de las tres funciones humanas en su accionar.

Desarrollo Humano Integral mediante la Diversidad, Equidad e Inclusión. En coherencia con el enfoque ético, neurofuncional y organizacional de la propuesta de solución para el desarrollo del talento humano que estamos presentando a la Universidad EAN, se incorpora explícitamente la diversidad, la equidad y la inclusión como principios estructurantes. Esta propuesta plantea que el talento florece en la pluralidad de orígenes, de corporalidades, de edades, de culturas, de formas de sentir, pensar y actuar que enriquecen las funciones cognitivas, afectivas y ejecutivas. El arquetipo de líder que se plantea, responde a esta necesidad, pues debe garantizar una estructura ética sólida para gestionar el entorno diverso que nutre el sistema, mediante la equidad, el reconocimiento, y la inclusión real de las personas.

Tabla 22.

Diversidad, equidad e inclusión

Dimensión de diversidad	Meta de participación sugerida	Justificación según el marco conceptual
Género (femenino y masculino)	48 %	La propuesta promueve la ruptura con lógicas patriarcales y valora el liderazgo afectivo, empático y colaborativo como parte de la red afectiva. La equidad de género no es simbólica, es estructural y potencia la implementación de lo propuesto.
Género (no binario / LGBTIQ+)	≥ 2 %	Desde una ética del reconocimiento, se valida la diversidad identitaria como parte de una organización rica en expresiones libres.
Origen étnico (afrodescendiente, indígena, raizal, palenquero)	30 %	Inspirado en el <i>kvme mogen</i> y el pensamiento mapuche, se reconoce que todo saber merece florecer en condiciones justas. Se combate la

		exclusión estructural histórica y se valoran trayectorias desde la diversidad étnica.
Región (fuera de Bogotá) nacional e internacional	30–40 %	En pro de la diversidad organizacional, la propuesta reconoce saberes situados territorialmente, rompe con la lógica de homogeneización y promueve la participación territorial y cultural.
Edad ≤ 30 años	≥ 20 %	Los menores de 30 años fomentan trayectorias tempranas para fortalecer la función afectiva y cognitiva, lo que genera sentido de pertenencia y continuidad cultural permite el aprendizaje lo que fortalece el rol de mentor, facilita la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías.
Edad ≥ 45 años	≥ 20 %	El mayor de 45 años sostiene el aprendizaje gremial. Son personas con experiencia, claves para activar la función ejecutiva y acompañar procesos complejos mediante tutoría.
Edad ≥ 60 años	5%	Los mayores de 60 años lejos de ser excluidos, los deben ser reconocidos como sabios organizacionales y guardianes del saber. La propuesta rompe con la visión empobrecedora de la vejez planteando que ésta es sinónimo de plenitud y sabiduría cuando se ha cultivado y armonizado las tres funciones humanas.
Condición de discapacidad (visible o no visible)	5 %	La propuesta no considera la discapacidad como un problema, sino como otra forma de procesar, sentir y aportar. Se fomenta una arquitectura de carrera adaptativa y resiliente, diversa y centrada en el valor de cada ser.

Nota. Elaboración propia.

Como se observa en esta tabla, se busca la mayor diversidad posible para nutrir de perspectivas a la organización EAN, esto enriquece la función cognitiva organizacional a través de la interacción de personas con diferentes enfoques intelectuales, también la función afectiva se fortalece ya que la diversidad genera mayor comprensión del otro permitiendo apertura a nuevas ideas y fortaleciendo la función ejecutiva en la diversidad de perspectivas y maneras de hacer las cosas.

Diseño del Programa de Desarrollo Acelerado (PDA). El programa de desarrollo acelerado (PDA) es el mecanismo operativo formal cuyo objetivo es replicar el arquetipo del líder en los sucesores, asegurando la continuidad del liderazgo. Su diseño se enfoca en el desarrollo simultáneo de las tres funciones humanas y su armonización mediante el aprendizaje, interiorización y puesta en práctica de los principios éticos, con miras a gestionar un entorno diverso y a garantizar la misión de sostenibilidad de la EAN.

El PDA está definido por criterios de elegibilidad y de culminación para maximizar el Retorno de Inversión (ROI):

- Criterio de elegibilidad: El ingreso al PDA requiere la verificación de una puntuación en el desempeño funcional superior al 85% y un índice de integridad (medido en la evaluación ética 360° que ya se verá más adelante en el desarrollo de la evaluación del desempeño) mayor al 90%.
- Criterio de culminación: El programa debe contener un portafolio de logros que demuestre la acumulación del capital de carrera y una evaluación por *assessment center* para certificar su finalización para pasar a la posición de sucesión.
- Justificación ROI: Lo anterior busca minimizar el riesgo de sucesión y justifica el costo, pues reduce el tiempo para cubrir vacantes críticas de manera efectiva, con promoción interna (*insider*) y transición gradual (*relay*).

Tabla 23.

Estrategias de entrenamiento del PDA

Función humana (a desarrollar)	Foco de desarrollo	Estrategias de entrenamiento en el PDA
Función Cognitiva	Claridad de pensamiento, razonamiento lógico, planificación estratégica y análisis de información compleja.	Proyectos transversales (multiculturales o interregionales) de alta complejidad, alineados con los ODS de la EAN. Rotaciones por diferentes áreas funcionales y simulación de escenarios de mercado.
Función Afectiva	Empatía, gestión emocional, relacionamiento social, creación de tejido social y sentido de pertenencia.	Talleres de inteligencia emocional y comunicación no violenta, asignación de coaching individual enfocado en mediación y manejo de conflictos surgidos de la diversidad.
Función Ejecutiva	Coherencia, disciplina, autorregulación, toma de decisiones responsable y ejecución efectiva de planes.	Asignación de responsabilidades críticas (<i>stretch assignments</i>) y roles de suplencia inmediata, con la formalización del rol de tutor <i>relay</i> (ejecutivos ≥ 60 años) para la transferencia de experiencia gremial.
Armonización Ética (Integración de Principios)	Aplicación consciente de los nueve principios éticos de la propuesta en la acción y en la toma de decisiones.	<i>Job shadowing</i> ético con líderes senior. Bitácora de carrera con ejercicio de dilema semanal que exige la justificación de una decisión mediante un principio ético. Integración del componente de integridad/valores en la evaluación 360°.

Nota. Elaboración propia.

El PDA utiliza esta matriz para la creación de rutas de aprendizaje individualizadas (PDI), asegurando que los futuros líderes desarrollen las competencias éticas esenciales y el capital de carrera necesario para la gestión óptima de los objetivos institucionales.

Hoja de Ruta para el Despliegue del Plan de Sucesión

El plan de sucesión se implementará a través de un proceso de tres fases, diseñadas para articular la detección temprana del potencial con el desarrollo intensivo y la activación controlada. También se alinea con la tipología híbrida (*insider/relay*) y promueve el desarrollo humano integral encaminado hacia el arquetipo del líder.

Fase 1: Identificación, Revisión de Evaluación y Desarrollo Continuo. Esta fase establece el talento base para asegurar la puesta en marcha del proceso sucesorio. Se inicia entonces con la detección estratégica, enfocada en relacionar el mapeo de los cargos críticos y clave con detección de prospectos con potencialidad aplicando tipología híbrida (*inside/relay*), pero priorizando la detección temprana de profesionales internos (*Insider*) del área administrativa para fortalecer el *pipeline* y asegurar la continuidad cultural, sin excluir la atracción de talento externo estratégico.

Posteriormente, se deben verificar los resultados de la evaluación del desempeño para analizar y descubrir personas con potencial, la potencialidad se fijará en el desempeño ético en la evaluación 360° específica que se realiza en la evaluación de desempeño, además del rendimiento en las funciones humanas, esto es, a nivel ejecutivo que es lo que tradicionalmente ha evaluado, también a nivel cognitivo y afectivo. A partir de esto, se identifican los candidatos que poseen bases y potencial en el camino del arquetipo del líder.

Adicionalmente, se implementa el desarrollo continuo para todos los profesionales del plan carrera (los cinco niveles), con el objetivo de cerrar las brechas de

competencias. Esta formación es de naturaleza general y continua, orientada a fortalecer integralmente a los colaboradores y articularla con los objetivos institucionales.

Finalmente, se realiza la selección al PDA. Solo los candidatos que cumplen con los umbrales de puntuación de integridad y desempeño funcional establecidos por el comité de talento humano son formalmente declarados elegibles para el desarrollo intensivo y pasan a la siguiente fase. Este es un comité que debe crearse dentro de la universidad EAN con personal del área de talento humano y los líderes de áreas para definir este asunto.

Fase 2: Desarrollo Acelerado y Armonización (PDA). Esta fase se centra exclusivamente en los candidatos a sucesores seleccionados, ejecutando el programa de desarrollo acelerado (PDA) para alcanzar el nivel de madurez requerido dentro de la EAN.

El PDA es el mecanismo central para cerrar las brechas encontradas, diseñando planes individuales de desarrollo (PDI) que fortalecen las tres funciones humanas y garantizan su armonización a través de la ética. La formación es intensiva y se ejecuta conforme a la tabla 23 (estrategias de entrenamiento del PDA).

La estrategia pedagógica gremial es fundamental aquí: el candidato se expone al aprendizaje tipo gremial, iniciando con la observación juiciosa de los líderes (*job shadowing*) sin intervenir, para luego pasar a un proceso de colaboración asistencial en tareas delegadas por los líderes, fomentando la confianza y la corresponsabilidad.

La fase culmina con el cumplimiento de al menos el 80% de las metas del PDI, lo que valida la acumulación del capital de carrera requerido para el rol.

Fase 3: Activación de Sucesión, Transición Asistida y Cierre. Esta fase articula la promoción interna mediante la tipología *relay* y el cierre formal del proceso.

La validación de comité es el punto decisivo. La activación de la sucesión está sujeta al respaldo del jefe directo y la aprobación final del comité de talento humano, que

evalúa al posible sucesor en tres cuestiones fundamentales, funciones humanas, ética y coherencia con los objetivos institucionales.

Composición del comité de talento humano:

- Director de talento humano: Coordina y garantiza el enfoque técnico.
- Representante de alta dirección: Aporta visión estratégica.
- Representante de planeación estratégica: Conecta con metas organizacionales.
- Responsable del área implicada: Proporciona conocimiento contextual del cargo.
- Representantes del área de talento humano: Analizan el componente emocional y cultural.

La transición asistida implementa la transición gradual. Se inicia con la ejecución con acompañamiento, donde el sucesor asume las funciones sustantivas con supervisión directa, retroalimentación frecuente y corrección de fallos, con la participación activa del mentor *relay*. Posteriormente, el sucesor ejecuta el rol en solitario bajo monitoreo del mentor y ayuda en caso de requerirla. Es importante que este proceso se realice en planeación y coordinación con el saliente colaborador al que se le busca el reemplazo, con miras a que el nuevo sucesor herede el conocimiento pertinente y actualizado de la labor que desarrollará, si esto no es posible, el comité de talento humano, deberá asignarle un mentor idóneo para cumplir con el proceso de formación, esto asegura la calidad y eficiencia en el desarrollo de las funciones y la articulación con los objetivos institucionales.

El cierre formal del proceso asegura la sustitución oportuna. La fase concluye con la validación documentada por el sucesor y la emisión de un Plan de Transición detallado con cronograma de metas de corto plazo. Este cierre formaliza la promoción y sienta las bases para el seguimiento de la efectividad.

Indicadores de Efectividad para el Plan de Sucesión

Con el propósito de medir el impacto real y la sostenibilidad del plan de sucesión, se establecen los siguientes indicadores que servirán para monitorear la implementación de este plan. Estos indicadores permiten evaluar la detección temprana del talento, la solidez de los procesos de formación y preparación, la efectividad en la activación de roles sucesorios y los efectos derivados en retención, experiencia del colaborador y percepción institucional. Cada KPI combina análisis cuantitativo y cualitativo para ofrecer una lectura completa del proceso sucesorio, garantizando que las decisiones sobre movilidad, continuidad operativa y desarrollo del liderazgo se fundamenten en evidencia, transparencia y criterios de mérito.

Tabla 24.*Indicadores del plan de sucesión*

Dimensión a evaluar	Indicador clave (KPI)	Fórmula o métrica	Frecuencia de medición	Línea base (estimación)	Propuesta de Meta
Cobertura de detección	Porcentaje de cargos con sucesor identificado.	(Número de cargos con al menos un candidato sucesor validado / Total cargos críticos) × 100.	Anual	~15%	90%
Tasa de participación interna	Porcentaje de sucesores provenientes del talento interno.	(Número de sucesores internos seleccionados / Total de sucesores activos) × 100.	Anual	~50%	85%
Tasa de preparación	Porcentaje de sucesores que completan su ruta de formación.	(Número de candidatos que cumplen su ruta de desarrollo / Total de candidatos sucesores) × 100.	Semestral	~30%	80%

Índice de activación efectiva	Porcentaje de sucesores que asumen el rol con éxito.	(Número de sucesores activados y validados / Total de sucesores activados) × 100.	Anual	~40%	85%
Tiempo de reemplazo	Tiempo promedio entre la vacancia y la toma del cargo por el sucesor.	Días calendario promedio.	Según cada evento	~90 días	30 días
Tasa de retención post-sucesión	Porcentaje de sucesores que permanecen ≥ 1 año en el cargo.	(Número de sucesores que permanecen ≥ 12 meses / Total activados) × 100.	Anual	~60%	90%
Nivel de satisfacción del sucesor	Percepción del sucesor sobre su proceso de formación y transición.	Encuesta Likert (1 a 5).	Posterior a la activación	~3.2 / 5	4.5 / 5
Nivel de satisfacción del líder saliente	Percepción del líder saliente sobre el proceso de transición.	Escala cualitativa o cuantitativa.	Inmediato al traspaso	Nivel medio	Nivel alto

Nota. Elaboración propia.

Diseño de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño dentro de esta propuesta de solución, pretende reforzar la evaluación del desempeño existente en la Universidad EAN, en búsqueda de una medición integral del desempeño individual de los colaboradores desde un enfoque que vincula las tres funciones humanas (afectiva, cognitiva y ejecutiva) y los nueve principios éticos, lo que sería en términos prácticos:

La evaluación del desempeño también debe generar una retroalimentación al desarrollo del profesional mediante el análisis y toma de decisiones respecto a los planes de formación, las trayectorias de carrera y la mejora continua. En este sentido, sirve para aportar insumos estratégicos de importancia a los planes de carrera y de sucesión.

Este componente no será un mecanismo de control del rendimiento de los colaboradores, sino más bien, una expresión de la función ejecutiva que pretende armonizar la conexión con la red afectiva y la red cognitiva, en el sentido de la visión humana integradora, en donde al reconocer brechas se aplica formación y mentoría en un plan de mejora continua. Además, esto busca conectar el desempeño de cada colaborador con los propósitos institucionales y hacer que toda la organización vaya en una misma dirección.

El sistema de evaluación de desempeño está diseñado para ser el motor de la productividad y el principal mecanismo de validación sistémica de la propuesta de gestión del talento en la Universidad EAN. Su propósito fundamental es asegurar la alineación estratégica al vincular directamente el rendimiento individual con los objetivos.

institucionales. Es la única herramienta formal que permite medir de manera explícita la doble dimensión ético-funcional del colaborador, otorgando peso tanto a los resultados como a la conducta, reforzando la cultura de integridad y liderazgo de valor. Además, la evaluación de desempeño, provee la retroalimentación y los datos duros esenciales que

sirven de insumo directo para el plan de carrera y validan el desempeño actual de los candidatos del plan de sucesión.

Conceptualmente, la evaluación de desempeño debe ser diseñada para reflejar el rendimiento en las tres funciones humanas. La función afectiva constituye el eje central de su diseño, ya que el proceso de *feedback*, al ser justo y transparente, impacta directamente en la motivación, el *engagement* y el compromiso afectivo del colaborador. La función ejecutiva es medida directamente al evaluar la aplicación práctica, la ejecución de tareas y la entrega de resultados concretos, proporcionando evidencia objetiva del impacto del esfuerzo en la operación. Finalmente, la función cognitiva se evalúa a través de la medición de competencias y habilidades técnicas, identificando las brechas de conocimiento y capacidades necesarias que informarán las rutas y los programas de desarrollo específicos del plan de carrera.

Modelos y Herramientas Operativas para la Evaluación del Desempeño

Integración del Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Principios Éticos (Ethical Principles Performance Appraisal Model).

Este modelo constituye el "qué" se evalúa. La evaluación se estructura fundamentalmente alrededor de los cuatro pilares del desarrollo humano integral: la función cognitiva, la función afectiva, la función ejecutiva y la función ética. El arquetipo del líder representa el perfil ideal al que se aspira, y el modelo de evaluación mide las brechas existentes entre el desempeño actual del colaborador y este perfil ideal. El resultado no es solo una calificación, sino un diagnóstico de armonización entre las tres redes neurofuncionales y el pilar ético.

Integración del Modelo de Evaluación del Desempeño por Arquetipos de Liderazgo (Leadership Archetype Assessment Model).

Este modelo asegura el "por qué" de la evaluación. La integridad, como criterio primordial del plan de sucesión, se operacionaliza a través de esta propuesta. Los nueve principios éticos de la EAN se insertan directamente en el proceso evaluativo, asegurando que la coherencia en la acción sea el factor de elegibilidad. Este modelo se aplica con un doble criterio, ya que primero mide la manifestación de la ética en el evaluado, y simultáneamente mide la ética del evaluador, cerrando el ciclo de integridad a nivel institucional.

Integración del Modelo de Evaluación Basada en Comportamientos – BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales).

Este modelo define el "cómo" se puntúa la evaluación, garantizando la objetividad. Las escalas de calificación ancladas en comportamientos BARS se utilizan para traducir los principios éticos y las descripciones de las funciones humanas en criterios observables. Por ejemplo, en lugar de calificar genéricamente la empatía (función afectiva), el sistema BARS utiliza los criterios específicos , que se encuentra más adelante. Esto reduce la subjetividad del evaluador, ya que las calificaciones se basan en la frecuencia y la calidad de los comportamientos observados que son esenciales para el arquetipo del líder.

Integración del Modelo 360° (Multi-Source Feedback Model).

Este modelo establece el "quién" evalúa, asegurando la equidad y la visión holística. El modelo 360° se aplica de forma sistémica para medir las funciones humanas y especialmente los principios éticos en los colaboradores. Al recopilar información de múltiples fuentes (superiores, pares, subordinados y autoevaluación) se obtiene una visión completa de la coherencia del líder en diferentes contextos relacionales. La data del 360° se convierte en la principal fuente de alimentación del plan de desarrollo individual (PDI) y de las *talent calibration sessions*, garantizando que el diagnóstico sea democrático y refleje el impacto real del colaborador en la EAN.

Aplicación de Herramientas para la Evaluación del Desempeño. Estas herramientas se han establecido desde el marco conceptual en la parte del fundamento conceptual de la evaluación del desempeño.

Tabla 25.

Aplicación de herramientas en la evaluación del desempeño

Herramienta	Finalidad	Producto Generado
Feedback 360°	Obtener una visión integral del desempeño a partir de múltiples perspectivas (jefes, pares, equipo).	Mapa relacional de fortalezas y oportunidades desde diferentes ángulos.
Entrevistas estructuradas de retroalimentación	Generar diálogo reflexivo entre evaluador y evaluado, orientado a la mejora continua.	Informe cualitativo de retroalimentación con compromisos de desarrollo.
BARS (Escala de calificación conductual)	Medir competencias mediante conductas observables y niveles estandarizados.	Calificación objetiva del desempeño basada en comportamientos específicos.
Portafolio de desempeño	Recoger evidencia documentada de logros, proyectos y reflexiones del colaborador.	Documento integral que respalda el desempeño con evidencias verificables.
Talent calibration sessions	Validar objetividad entre evaluadores, contrastar percepciones y tomar decisiones estratégicas.	Matriz consensuada de clasificación del talento con fines de promoción o sucesión.
Objetivos SMART	Establecer y evaluar metas individuales claras, medibles y alineadas con la estrategia institucional.	Matriz de cumplimiento de objetivos que respalda la evaluación cuantitativa.

Nota. Elaboración propia.

Diseño del Modelo de Medición: Ponderación Funcional y Ética

Función Cognitiva. Esta dimensión evalúa la capacidad de pensamiento estratégico y la habilidad del individuo para procesar información compleja y generar conocimiento situado. Se mide el dominio de los conocimientos y destrezas técnicas, pero su foco principal es la aplicación de la lógica analítica en la resolución de problemas en entornos diversos y la proyección de escenarios de mediano y largo plazo. Los indicadores buscan la habilidad para aplicar el conocimiento y generar valor en alineación con la misión de sostenibilidad de la institución.

Función Afectiva. Se centra en la inteligencia emocional, esto es, la capacidad de construir y gestionar una red afectiva sólida, que es la base para la equidad y la cohesión. Se evalúa la empatía y la escucha activa como capacidades para comprender y valorar las perspectivas de colaboradores de diferentes orígenes en la gestión de la diversidad. Se debe medir la autorregulación emocional, gestión emocional bajo presión, la habilidad para mediar conflictos y la capacidad de construir confianza y cohesión social.

Función Ejecutiva. Esta función mide la capacidad de acción responsable, disciplina y coherencia, es decir, la habilidad para traducir el pensamiento y la intención en resultados efectivos. Los elementos a evaluar abarcan la calidad del trabajo y la efectividad en el logro de metas, así como el liderazgo coherente manifestado en la toma de decisiones que alinean consistentemente valores y acciones. Además, se mide la iniciativa, la autorregulación y la resiliencia necesaria para sostener la disciplina en el cumplimiento de los planes estratégicos.

Principios Éticos. Se establece como el cuarto pilar fundamental. Esta dimensión evalúa la capacidad del individuo para integrar sinérgicamente las tres funciones mencionadas mediante la aplicación consciente de los nueve principios éticos

(transparencia, equidad, servicio, respeto, empatía, generosidad, confianza, celeridad y ecuanimidad) en situaciones de alta presión o dilemas. La evaluación ética, gestionada a través de la evaluación ética 360°, mide la integridad del líder, buscando que la acción de los colaboradores refleje la armonía entre pensamiento lógico y emoción.

La evaluación del desempeño debe evidenciar las fortalezas y las brechas, a partir de éstas, se generan compromisos de desarrollo en compañía del líder o mentor y deben registrarse en el (PDI) Plan de desarrollo individual. El PDI se alimenta con los resultados del Feedback 360°, del portafolio de desempeño y de las Talent Calibration Sessions. A partir de esto se genera una ruta formativa:

1. Micro formación interna o externa.
2. Participación en proyectos especiales como espacio de aprendizaje empírico.
3. Mentoría cruzada con modelo gremial.
4. Rotaciones internas.
5. Lecturas y desafíos intelectuales.

Adicionalmente, es pertinente dentro de la propuesta generar una evaluación de líderes con enfoque desde los principios éticos establecidos, la ética debe vivirse en la EAN, no es solo palabra muerta de manual, sino un fluir hacia la armonización del ser. Esta evaluación será de la siguiente manera:

Tabla 26.

Evaluación de los principios éticos

Principio Ético	Responsabilidad del colaborador a evaluar	Responsabilidad del evaluador	Resultado de la medición, indicador
Transparencia	Comunica sus acciones, metas y	Explica los criterios de evaluación de forma	Índice de transparencia percibida por pares,

	decisiones con claridad y sin ambigüedades ni mentiras.	clara, accesible y comprensible.	evaluado por 360° y entrevistas estructuradas.
Equidad	Trata a sus pares con justicia, reconociendo contextos y diferencias estructurales.	Evalúa diferenciando según condiciones reales sin estandarizaciones injustas.	Nivel de equidad percibido en prácticas de evaluación, rotación y oportunidades (análisis de casos).
Ecuanimidad	Mantiene el equilibrio emocional y racional ante conflictos o presiones.	Evalúa con imparcialidad, sin favoritismos ni prejuicios personales.	Consistencia entre fuentes evaluativas y percepción de justicia en decisiones (medición cruzada).
Respeto	Escucha activamente, se relaciona desde la dignidad y reconoce al otro como legítimo.	Retroalimenta sin descalificar, evitando tono autoritario o condescendiente.	Índice de respeto relacional (encuesta a pares y registro de retroalimentaciones).
Empatía	Comprende y responde con sensibilidad ante emociones ajenas.	Acompaña emocionalmente la evaluación, mostrando interés real por el bienestar del evaluado.	Escala de empatía aplicada por subordinados y comité de talento humano.
Generosidad	Comparte saberes y recursos, colabora sin esperar beneficio personal inmediato.	Reconoce aportes no visibles y esfuerzos silenciosos que fortalecen al equipo.	Índice de colaboración percibida y validada por acciones concretas (registros, testimonios, coevaluación).
Confianza	Actúa con coherencia, guarda confidencialidad y cumple lo prometido.	Genera un entorno seguro donde el evaluado puede	Nivel de confianza institucional asignado por encuesta y entrevistas de percepción.

		expresarse sin temor a represalias.	
Celeridad	Cumple sus tareas en tiempo oportuno, con agilidad y sentido de oportunidad.	Proporciona retroalimentación en los tiempos previstos sin retrasos injustificados.	Tiempo promedio de respuesta y entrega de retroalimentación medida en cada ciclo.
Servicio	Antepone el bien común a los intereses personales, trabaja con vocación institucional.	Evalúa como medio para desarrollar al otro, no como herramienta de control o sanción.	Porcentaje de evaluaciones que generan planes de mejora o procesos de acompañamiento concretos.

Nota. Elaboración propia.

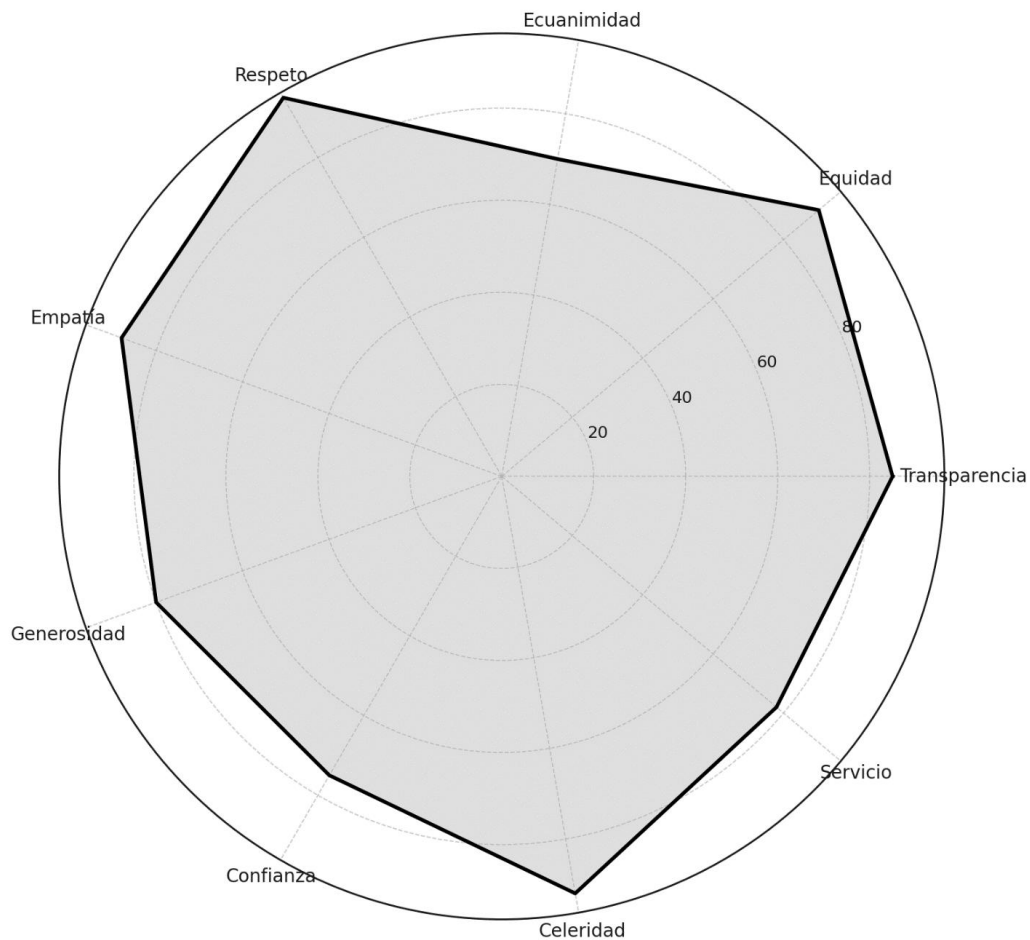
Esta evaluación debe hacerse con metodología 360°, el propósito es identificar brechas de mejora en los principios éticos partiendo del precepto de que nadie es perfecto y por tal se establece el criterio de mejora permanente. Como ya se dijo, estos principios éticos confluyen en el arquetipo del líder en la EAN, y es importante desarrollarlos en los colaboradores como una manera de fortalecer las redes neurofuncionales. La gráfica de radar permite representar la apropiación ética de un líder o colaborador.

Se ha creado el Anexo 1, referente de instrumento de evaluación ética 360° y método de calificación para ejemplificar y explicar en detalle su aplicación correcta desde el enfoque que se trabaja.

Ejemplo de la gráfica tipo radar para los colaboradores y líderes de la EAN.

Figura 29.

Gráfica de radar, perfil ético de los colaboradores en la EAN



Nota. Elaboración propia.

La EAN debe garantizar que toda información recolectada del personal de la EAN tiene estricta reserva y secreto, bajo ningún caso será revelada o publicada esta información, ésta solo compete a las áreas de formación del talento humano y al colaborador evaluado.

Ponderación y Cálculo del Índice de Potencial (IP). Esta sección define el peso específico de cada pilar en la calificación final, otorgando una importancia equilibrada a

cada uno de ellos, esto debido a que esta propuesta de solución, busca exteriorizar el funcionamiento neurológico connatural al ser humano en el mundo organizacional, con el fin de generar un funcionamiento organizacional integral en donde se potencian los resultados empresariales, la cohesión de la organización y la generación de conocimiento en coherencia con los principios éticos establecidos. El resultado de la evaluación es el índice de potencial (IP), que se calcula sobre una base de 100 puntos.

La distribución del peso refleja el enfoque estratégico de la universidad, donde la integridad y la coherencia en la acción son los factores decisivos para la elegibilidad en el plan de sucesión:

Tabla 27.

Ponderación de la evaluación

Pilar de Evaluación	Foco Estratégico	Ponderación (%)	Significado Operativo
Principios Éticos	Coherencia, Integridad y Criterio de Exclusión.	25%	Mide la alineación con la cultura y el código ético institucional (Evaluado por el Radar Ético). Es el factor de exclusión crítica.
Función Ejecutiva	Resultados, Disciplina y Responsabilidad.	25%	Mide la efectividad en la consecución de objetivos y la capacidad de ejecución (Resultados del Desempeño).
Función Cognitiva	Estrategia, Conocimiento y Análisis Complejo.	25%	Mide la habilidad técnica del rol, el pensamiento crítico y la capacidad de adquirir nuevas habilidades (proyección a futuro).

Función Afectiva	Relacionamiento, Cohesión y Gestión de la Diversidad (DEI).	25%	Mide la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y el comportamiento interpersonal (componentes de las Funciones Humanas).
Total	Coherencia y Potencial del Liderazgo Integral.	100%	Significado Operativo.

Nota. Elaboración propia.

Criterios de Elegibilidad para el Plan de Sucesión. El resultado final del índice de potencial (IP) define el status del colaborador y su ruta de desarrollo dentro de la Universidad:

Tabla 28.

Criterios de elegibilidad de sucesores.

Rango de Índice de Potencial (IP)	Nivel de Potencial	Elegibilidad para Plan de Sucesión
IP $\geq$ 90	Alto potencial (a-player)	Elegible para ingreso inmediato al PDA como sucesor primario.
IP $\geq$ 80 y $<$ 90	Potencial Sólido (b-player)	Elegible para ingreso a la ruta de desarrollo continuo y consideración para PDA en el próximo ciclo.

IP < 80	Requiere desarrollo	Requiere seguimiento al plan de desarrollo individual (PDI) y una reevaluación completa en el ciclo siguiente.
---------	---------------------	--

Nota. Elaboración propia.

Esta propuesta de ponderación garantiza que un colaborador con alto rendimiento funcional (capacidad de logro) pero baja puntuación en integridad ética, sea excluido de los procesos sucesorios y por ende de los cargos críticos, protegiendo así la cultura y la integridad institucional. Esto valida la centralidad del arquetipo del líder para el plan de sucesión.

Hoja de Ruta para el Despliegue de la Evaluación del Desempeño

Fase 1: Preparación, Calibración de Criterios y Entrenamiento. Busca garantizar que todos los participantes entiendan y apliquen el nuevo sistema de evaluación. El primer paso es la definición y validación de los criterios BARS. El área de talento humano debe traducir los criterios de las funciones humanas y los principios éticos en escalas de calificación para comportamientos observables y cuantificable, asegurando que la medición (BARS) sea precisa y minimice la subjetividad. De manera simultánea, se procede al censo 360° y la asignación de roles, identificando a los evaluadores (pares, superiores y subordinados) para cada colaborador, garantizando la equidad en el proceso. La fase culmina con el entrenamiento institucional obligatorio, donde todos los colaboradores reciben capacitación exhaustiva sobre la metodología 360°, la aplicación de los criterios BARS y sobre la responsabilidad ética del evaluador para asegurar que el proceso se lleve a cabo con transparencia, equidad y respeto.

Fase 2: Recolección de Información y Cálculo del Índice de Potencial (IP).

Una vez asegurada la alineación metodológica, la segunda fase se concentra en la recolección de toda la información que alimentará el Índice de potencial. Esto incluye la aplicación del *feedback* 360° a través de la plataforma tecnológica, donde los evaluadores asignados califican al colaborador en los cuatro pilares (cognitivo, afectivo, ejecutivo y ético) mediante las escalas BARS. Paralelamente, se solicita la entrega formal del portafolio de desempeño, el cual documenta los logros y resultados obtenidos por el colaborador, alimentando principalmente la calificación de la función ejecutiva. Una vez recopilada toda la información, el área de talento humano realiza el cálculo preliminar del IP, aplicando la fórmula de ponderación definida, donde el componente ético tiene el mayor peso (35%). Finalmente, se garantiza que toda la información recolectada tiene estricta reserva y secreto, cumpliendo con la política de la EAN de que estos datos solo conciernen al área de formación y al colaborador evaluado.

Fase 3: Calibración, Retroalimentación Ética y Formalización del Desarrollo.

Aquí se asegura la calidad y de activación del desarrollo continuo. Inicia con las *talent calibration sessions*, donde el comité de talento humano y los líderes de área revisan y debaten las puntuaciones de IP preliminares, especialmente aquellas con desviaciones significativas entre el desempeño funcional y la puntuación ética, asegurando la coherencia en la toma de decisiones. Tras la calibración, se obtiene el índice de potencial (IP) final. El paso más crítico es la retroalimentación ética y funcional, donde el líder asignado entrega los resultados al colaborador en una sesión individual y empática, enfocándose en las fortalezas y las brechas funcionales y éticas evidenciadas en la evaluación. Con estos insumos, se formaliza la generación del PDI, definiendo compromisos de desarrollo rutas formativas específicas que puedan incluir el ingreso al PDA si el IP final cumple con el umbral de elegibilidad (IP mayor o igual a 90). Finalmente

se registra el PDI final en los sistemas de gestión y se audita el proceso completo para alimentar el ciclo de mejora continua y garantizar la integridad de la información.

Indicadores de Efectividad para la Evaluación del Desempeño

Esta propuesta de evaluación de desempeño requiere de un sistema de métricas para validar su pertinencia y retorno de la inversión. Estos indicadores están diseñados para medir tanto la efectividad del proceso evaluativo en el desarrollo de los colaboradores como la articulación estratégica con los objetivos organizacionales. Adicionalmente, estos indicadores coadyuvan a la formación de una cantera de sucesores competente, ética y con sentido de pertenencia de la EAN.

Tabla 29.*Indicadores de la evaluación del desempeño*

Dimensión a evaluar	Indicador clave KPI	Fórmula o método	Frecuencia	Línea base (estimada)	Propuesta de Meta
1. Desarrollo individual	Porcentaje de planes de mejora cumplidos tras evaluación.	(Número de colaboradores que completan su plan de mejora / Total evaluados) × 100.	Semestral / Anual	~35%	85%
2. Desempeño organizacional	Porcentaje de cumplimiento de objetivos SMART agregados.	(Objetivos SMART cumplidos / Total de objetivos definidos) × 100.	Trimestral / Anual	~60%	90%
3. Preparación para sucesión	Porcentaje de candidatos validados como listos para sucesión tras evaluación.	(Candidatos con nivel de alistamiento óptimo / Total evaluados como sucesores) × 100.	Anual	~25%	75%

4. Promociones basadas en mérito	Porcentaje de promociones justificadas por resultados de evaluación.	(Promociones con respaldo evaluativo / Total promociones realizadas) × 100.	Anual	~50%	95%
5. Satisfacción con el proceso	Nivel de satisfacción del evaluado con el proceso de evaluación.	Promedio de escala Likert (1 a 5).	Posterior a cada ciclo	~3.2 / 5	4.5 / 5
6. Clima organizacional	Percepción de justicia y utilidad de la evaluación.	% de respuestas positivas (≥ 4 en Likert).	Anual	~55%	85%
7. Aplicación de retroalimentación	Porcentaje de líderes que aplican efectivamente la retroalimentación brindada.	(Número de líderes con seguimiento efectivo / Total líderes evaluadores) × 100.	Semestral	~40%	85%

Nota. Elaboración propia.

Transición Organizacional, Gobernanza e Implementación

La implementación de una propuesta integral de gestión del talento humano no solo trasciende un despliegue de herramientas técnicas; sino que también representa una profunda transformación cultural que debe gestarse desde la comprensión, el respeto y la participación de todos los actores organizacionales puesto que es un proceso vivo, gradual y dialogado, que reconoce las dinámicas internas de la Universidad EAN y respeta los ritmos de sus colaboradores.

La estrategia se fundamenta en tres pilares esenciales que emergen de las mejores prácticas gerenciales: la sensibilización como activador del deseo colectivo de transformación, el acompañamiento como sostén integral durante el cambio, y el anclaje institucional como promesa de que este cambio perdurará más allá de las personas que hoy lo impulsan.

Este enfoque reconoce las paradojas inherentes al liderazgo del cambio: debemos enfocarnos simultáneamente en las personas que harán realidad la transformación y en los procesos que la sustentarán; debemos desarrollar a nuestra gente mientras la evaluamos; y debemos construir cohesión de equipo sin perder de vista las necesidades individuales. Más que imponer un sistema, buscamos sembrar una visión compartida del talento humano, enraizada en principios éticos sólidos y en la promesa institucional de ejecutar todo este proceso en un espacio de realización integral.

Para asegurar la ejecución disciplinada, la asignación de recursos y la mitigación de la resistencia, se recomienda crear la siguiente estructura de gobernanza:

- Comité Directivo: Proporciona el liderazgo visible, los recursos y la remoción de barreras institucionales.

- Oficina de gestión del cambio (OGC): Liderada por talento humano, es responsable de la trazabilidad y la ejecución de la estrategia de gestión del cambio.
- Comité de gobernanza de la propuesta: Órgano regulatorio encargado de revisar avances, resolver impedimentos y arbitrar en casos de resistencia significativa, garantizando la rendición de cuentas.
- Red de embajadores: Colaboradores funcionales que tienen un rol clave para la comunicación bidireccional y el acompañamiento empático en las áreas.
- Estos grupos deben estar coordinados por el comité de talento humano, que debe ser la dependencia que maneje la información, el análisis y la toma de decisiones en coherencia con los objetivos estratégicos de la universidad.

Fases de la Transición

Cada fase de la transición tendrá unos componentes claves que corresponden a unas acciones de instalación para los planes de carrera y sucesión, así como para la evaluación del desempeño. También tendrá un direccionamiento estratégico que busca mejorar la gobernanza y finalmente una sensibilización a través del acompañamiento y cultura.

Fase 1 - Despertar Colectivo. En esta etapa se tendrá una activación inicial de la estrategia en donde se generarán las condiciones propicias para la adopción de la propuesta, mediante el inicio de un proceso de sensibilización institucional y alineación de líderes. El "Donde queremos estar para construir una visión compartida"

Aquí se pretende crear las condiciones emocionales, culturales y operativas para que la propuesta de gestión del talento germine naturalmente en nuestro suelo organizacional.

Componentes Claves:

- Socialización de la propuesta con equipos directivos, líderes de área y talento humano.
- Talleres de sensibilización Enfocados en el cambio cultural, el valor de las trayectorias y el rol estratégico del talento.
- Identificación de embajadores de la propuesta en cada unidad administrativa.
- Diagnóstico participativo de capacidades, resistencias y oportunidades.
- Ajustes normativos y procedimentales preliminares, sin alterar aún estructuras formales.

Direccionamiento Estratégico:

- Mapa de redes funcionales del talento humano para el cruce de perfiles con las redes cognitiva, afectiva y ejecutiva para orientar procesos iniciales.
- Declaración ética: Lograr que el 100% de los líderes institucionales comprendan y se comprometan con lo propuesto.
- Micro campañas de comunicación interna, con piezas inspiradoras sobre el sentido de la propuesta, en donde haya transparencia en la comunicación, respeto por los ritmos de cambio, y participación genuina.

Acompañamiento y Cultura Conversaciones que Transforman:

- Encuentros con líderes y equipos para compartir no solo el "qué" sino el "para qué" de esta propuesta.
- Talleres donde cada persona pueda contar su historia laboral, sus sueños profesionales y sus temores frente al cambio.
- Espacios para que los diferentes arquetipos organizacionales se reconozcan, se comprendan y se complementen.
- Construyendo nuestra red de aliados: formación amorosa de "compañeros faro" que acompañen el proceso desde la empatía, no desde la autoridad.

- Creación de canales de comunicación bidireccional que permitan que todas las voces tengan cabida.

Fase 2 - Avanzando en el pilotaje. Etapa en la que se experimenta y aprendemos juntos, fortalecer la participación y ajustar herramientas mediante retroalimentación continua. Esta fase busca la consolidación de una versión funcional y contextualizada de la propuesta, con actores formados, rutas claras y una cultura de mejora colaborativa.

Componentes Clave:

- Implementación piloto secuencial y enfocada de la propuesta de talento (comenzando por la evaluación del desempeño y, posteriormente, el plan de carrera/sucesión) en una (1) a dos (2) unidades administrativas seleccionadas para aislar variables y optimizar el aprendizaje.
- Bitácoras compartidas donde se documentará no solo éxitos sino también tropiezos y aprendizajes.
- Sesiones quincenales de "¿cómo vamos?" donde se celebren avances y ajusten rumbos.

Direccionamiento Estratégico:

- Capacitación técnica en herramientas de la propuesta, incluyendo uso de instrumentos, criterios de evaluación, y lenguaje común.
- Registro del piloto como herramienta formativa y de rendición de cuentas interna.

Acompañamiento y Cultura:

- Espacios de diálogo intergeneracional, donde empleados jóvenes y veteranos compartan aprendizajes como parte del enfoque de sucesión.
- Sesiones opcionales de coaching, mentoring o escucha activa.

Fase 3 - Enraizamiento y Florecimiento. Esta es la etapa del "donde queremos seguir creciendo". En esta fase se pretende hacer de la propuesta de gestión de talento humano parte del ADN organizacional de la Universidad EAN y aplicar la paradoja gerencial de enfocarnos en el hoy y en el mañana simultáneamente, ejecutando e innovando al mismo tiempo.

Componentes Clave:

- Implementación a escala total para todo el personal administrativo.
- Integración de la propuesta en los documentos institucionales e integración formal de políticas de talento humano.
- Gestión del conocimiento institucional, asegurando que esta propuesta se nutra de nuevas experiencias y se mantenga actualizada.
- Asignación presupuestal que demuestre nuestro compromiso real con el crecimiento humano.

Direccionamiento Estratégico:

- Informe de evolución de la propuesta, con líneas de acción para el nuevo año, que sirva también como insumo para procesos de autoevaluación y acreditación.
- Sistema de monitoreo y evaluación continua, con indicadores y mecanismos de ajuste.

Acompañamiento y Cultura:

- Lenguaje común que integre naturalmente los conceptos de la propuesta en nuestras conversaciones cotidianas.
- Comité de sostenibilidad con representación de todos los niveles y áreas.

- Sesiones de autocuidado: breves pausas guiadas (presenciales o virtuales) centradas en bienestar, respiración consciente, gratitud y gestión emocional en el trabajo.
- Conexión con nuestra misión educativa que debe ser una demostración continua de cómo un equipo administrativo que crece y florece impacta positivamente la calidad de la experiencia educativa de nuestros estudiantes.

Medición del Anclaje Cultural y Ético como Garantía de Sostenibilidad.

La sostenibilidad de la propuesta se mide mediante una metodología mixta que evalúa tanto el proceso como la calidad de su adopción cultural, esto permite monitorear el avance de la implementación de la propuesta de solución de esta consultoría a nivel cultural.

Tabla 30.

Medición del anclaje cultural y ético

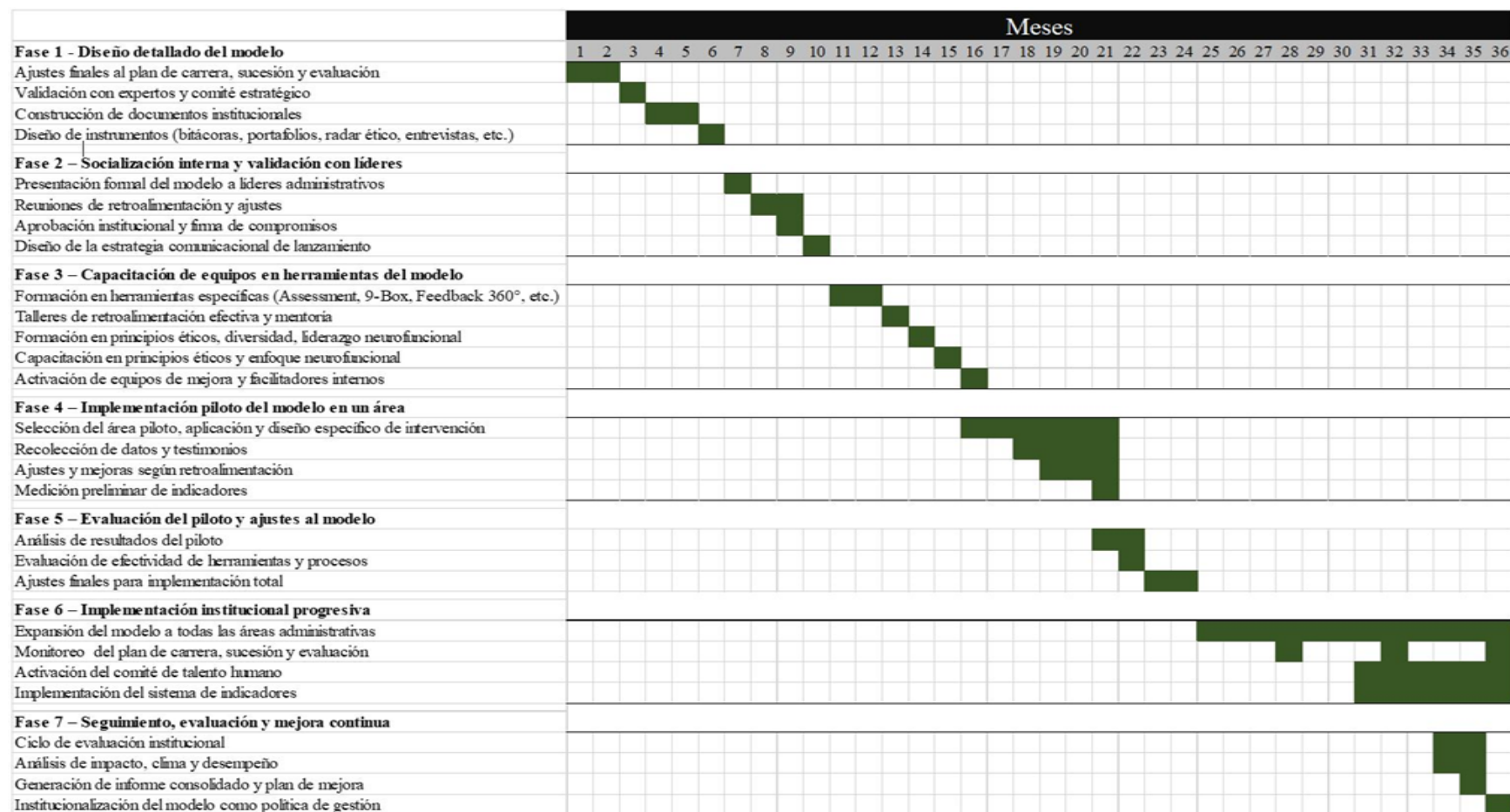
Dimensión de medición	Indicador clave	Métrica de adopción	Justificación estratégica
Justicia y Ética	Índice de justicia percibida (IJP): Percepción de equidad y transparencia en los procesos de evaluación y sucesión.	Escala Likert (Meta: ≥ 4.0).	Mide la confianza y la adhesión ética a la propuesta (pilar de acompañamiento).
Adopción Cultural	Tasa de uso del lenguaje común: Frecuencia con la que se utiliza la nueva	Métrica de frecuencia y satisfacción.	Verifica que la sensibilización ha generado un cambio

	terminología de la propuesta en las conversaciones cotidianas.		cognitivo y no solo procedimental.
Riesgo Operativo	Tasa de abandono o retraso: Porcentaje de empleados que omiten o retrasan sistemáticamente los pasos formales de la propuesta.	Porcentaje de desviación (meta: < 5%).	Mide la resistencia pasiva que el comité de gobernanza debe mitigar.

Nota. Elaboración propia.

Plan de Implementación y Cronograma

Establecida la estrategia de transición organizacional, se presenta la hoja de ruta para la implementación del producto de esta consultoría. El proyecto se estructura en siete fases a lo largo de 36 meses, garantizando una implementación escalonada y alineada con la distribución presupuestal por años. El siguiente diagrama de Gantt ilustra la secuencia lógica, la duración y la simultaneidad de las actividades operativas del proyecto.

Figura 30.*Diagrama de Gantt para propuesta de solución**Nota:* Elaboración propia

Para complementar la representación visual, la Tabla 31 desagrega la información cronológica y operativa de cada fase, indicando su duración y el mes de inicio y finalización a lo largo del periodo de implementación.

Tabla 31.

Hoja de ruta operativa y meses de ejecución

Fase	Actividad Clave	Duración (Meses)	Inicio (Mes)	Fin (Mes)
Fase 1 – Diseño detallado de la propuesta	Ajustes finales al plan de carrera, sucesión y evaluación.	2	1	2
	Validación con expertos y comité estratégico.	1	3	3
	Construcción de documentos institucionales.	2	4	5
	Diseño de instrumentos (bitácoras, portafolios, entrevistas, etc.).	1	6	6
Fase 2 – Socialización interna y validación con líderes	Presentación formal de la propuesta a líderes administrativos.	1	7	7
	Reuniones de retroalimentación y ajustes.	2	8	9
	Aprobación institucional y firma de compromisos.	1	9	9
	Diseño de la estrategia comunicacional de lanzamiento.	1	10	10
Fase 3 – Capacitación de	Formación en herramientas específicas (Assessment, Feedback 360°, etc.).	2	11	12

equipos en

herramientas de la

propuesta

Talleres de retroalimentación efectiva y mentoría.	1	13	13
Formación en principios éticos, diversidad, liderazgo neurofuncional.	1	14	14
Capacitación en principios éticos y enfoque neurofuncional.	1	15	15
Activación de equipos de mejora y facilitadores internos.	1	16	16

Fase 4 –

Implementación
piloto en área
clave

Lanzamiento y monitoreo de la implementación piloto.	6	16	21
Recolección de datos y testimonios.	4	18	21
Ajustes y mejoras según retroalimentación.	3	19	21
Medición preliminar de indicadores.	1	21	21

Fase 5 –

Evaluación del
piloto y ajustes a la
propuesta

Análisis de resultados del piloto.	2	21	22
Evaluación de efectividad de herramientas y procesos.	1	22	22
Ajustes finales para implementación total.	2	23	24

Fase 6 –

Implementación
institucional
progresiva

Expansión a todas las áreas administrativas.	12	25	36
--	----	----	----

	Monitoreo del plan de carrera, sucesión y evaluación.	3	28,32,36	28,32,36
	Activación del comité de talento humano.	6	31	36
	Implementación del sistema de indicadores.	6	31	36
Fase 7 – Seguimiento, evaluación y mejora continua	Ciclo de evaluación institucional.	2	34	35
	Análisis de impacto, clima y desempeño.	2	34	35
	Generación de informe consolidado y plan de mejora.	1	35	35
	Institucionalización de la propuesta como política de gestión.	1	36	36

Nota. Elaboración propia.

La ejecución del cronograma en siete fases asegura una implementación metódica y controlada, lo cual minimiza los riesgos de adopción y permite la retroalimentación continua de la propuesta. El enfoque en las fases 6 y 7 garantiza que el proyecto trascienda la etapa de consultoría inicial, institucionalizando la propuesta de gestión del talento humano como una política permanente y sostenible dentro de la Universidad EAN, respaldada por indicadores de desempeño y un ciclo constante de evaluación y mejora.

Viabilidad Financiera y Operativa

La implementación de la propuesta de gestión del talento humano propuesto en esta consultoría está sustentada en su viabilidad financiera y operativa, puesto que la sostenibilidad del mismo debe anclarse en principios presupuestales y en el uso racional de los recursos existentes.

A continuación, se expone la viabilidad de la implementación de esta propuesta en las condiciones actuales de la Universidad EAN mediante una planificación financiera progresiva año a año, un aprovechamiento óptimo de la capacidad instalada y la articulación funcional entre las herramientas disponibles en la Universidad y los actores presentes en la misma.

Principios de Sostenibilidad Presupuestal

Esta propuesta está comprometido con la sostenibilidad, por tal motivo, su financiación está basada en una inversión escalonada y alineada con los recursos económicos disponibles. Son cinco principios orientadores para la sostenibilidad presupuestal:

1. Escalonamiento progresivo: La propuesta se implementará en tres niveles (inicial, intermedio y avanzado), pensado para distribuir la carga presupuestal por años, activando un conjunto de herramientas que facilitan su financiamiento progresivo.
2. Uso óptimo de los recursos existentes: Se parte de una lógica de optimización de las herramientas propuestas (entrevistas, portafolios, *feedback* 360° o sesiones de calibración) que existen en forma parcial. Se busca un fortalecimiento gradual, reorganizando lo establecido bajo la lógica de lo propuesto.
3. Reasignación racional del presupuesto del área de talento humano: Se propone articular la propuesta con programas existentes (capacitaciones internas,

bienestar laboral, formación de líderes) para reorientar los objetivos. Esta reasignación se concretará en la reducción o eliminación de gastos en consultorías externas no estratégicas y la optimización de licencias de software de HR con bajo nivel de uso.

4. Inversión en herramientas de alto impacto y bajo costo: Se priorizarán las herramientas de bajo costo y alto valor agregado institucional (bitácoras digitales, *storytelling* organizacional, mentorías tipo gremial o mapas de sucesión), que tienen un impacto profundo sin requerir consultorías externas permanentes ni costos altos de implementación.
5. Evaluación de retorno social e institucional de la inversión (RSII): Se contempla el impacto en la disminución de la rotación, cuyo costo de reemplazo se estima en un rango del 90% al 200% del salario anual por colaborador, el fortalecimiento del clima organizacional, la consolidación del liderazgo interno y la transferencia del conocimiento. Esto genera ahorros mediante la retención del talento.

Estimación de Recursos por Componente y Nivel de Implementación

Se estiman recursos basados en tres niveles de implementación (inicial, intermedio y avanzado), haciendo referencia a un mínimo viable, a un despliegue funcional de herramientas y a una madurez de implementación organizacional.

Costo Operacional Oculto: Imputación de la Carga de Tiempo. Es

fundamental reconocer que la inversión total de la propuesta no se limita a los rubros directos. El nivel Inicial (Año 1), que requiere entrevistas de desarrollo y portafolios, demanda la asignación de tiempo semanal de 2 horas/colaborador. Si bien este es un recurso interno, su monetización es clave para la viabilidad. Se estima que el costo por hora-hombre dedicada por el personal administrativo y sus líderes a la implementación

de la propuesta (principalmente en el Año 1 y 2) representa un costo operacional oculto que debe ser compensado por los ahorros generados en la retención del talento.

Tabla 32.*Recursos por componente, tipo de gasto, naturaleza del costo y nivel de implementación*

Componente	Recurso	Tipo de gasto	Naturaleza del costo	Nivel Inicial	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Plan de carrera	Formatos base (Excel/Drive)	OPEX	Directo	✓		
	Tiempo del colaborador (2h semanales)	OPEX	Oportunidad	✓	✓	✓
	Bitácoras digitales	CAPEX	Directo		✓	✓
	Capacitación a líderes	OPEX	Oportunidad		✓	✓
	Plataforma digital con analítica	CAPEX	Directo			✓
	Mentorías formales	OPEX	Oportunidad			✓
Plan de sucesión	Identificación manual de cargos críticos	OPEX	Oportunidad	✓		

Evaluación del desempeño	Asambleas con líderes	OPEX	Oportunidad	✓	✓	✓
	Herramientas OTT / ONA	CAPEX	Directo		✓	✓
	Formación en liderazgo	OPEX	Oportunidad		✓	✓
	Sistema de trayectorias y alertas	CAPEX	Directo			✓
	Rotación planificada	OPEX	Oportunidad			✓
	Herramientas existentes (Forms, entrevistas)	OPEX	Directo	✓		
	Feedback 360° y entrevistas	OPEX	Oportunidad	✓	✓	✓
	Plataforma interna de seguimiento	CAPEX	Directo		✓	✓
	Sistema con IA y dashboards	CAPEX	Directo			✓

Gestión general de la propuesta	Comité estratégico (roles actuales)	OPEX	Oportunidad	✓	✓	✓
	Comunicación básica (boletines, murales)	OPEX	Directo	✓		
	Portal interactivo y pantallas	CAPEX	Directo		✓	✓
	Ecosistema digital de la propuesta	CAPEX	Directo			✓
	Evaluación ética de la propuesta	OPEX	Oportunidad	✓	✓	✓

Nota. Elaboración propia.

Presupuesto Estimado por Fases. El presupuesto se estima en fases durante la implementación de la propuesta, la cual está pensada a tres años. En cada año se asigna un porcentaje del presupuesto total basado en el número de herramientas a utilizar y la complejidad operativa. La inversión total, se proyecta en \$305.000.000 (COP), se prevé que se recupere mediante la reducción de costos en la rotación administrativa (estimada actualmente en 13%). Se proyecta que una reducción sostenida de 5 puntos porcentuales en la rotación durante los tres años de implementación generará un Retorno de la Inversión (ROI) superior al 30% al final del Año 3, con un periodo de recuperación de la inversión de 2.5 años posteriores a la terminación del periodo de implementación.

Tabla 33.

Porcentajes presupuestales estimados por fases

Fase	Tiempo	Objetivos clave	Porcentaje del presupuesto total	Rubro principal
Fase 1: Inicial	Año 1	Implementar piloto del plan carrera y evaluación del desempeño en áreas clave.	25 %	Formación básica y desarrollo de plantillas.
Fase 2: Intermedia	Año 2	Escalar la propuesta al 100 % del área administrativa. Activar mentorías y herramientas digitales.	40 %	Plataformas internas (Licencias SaaS) y formación avanzada.
Fase 3: Avanzada	Año 3	Integrar evaluación ética, portal interactivo completo, sistema de sucesión maduro.	35 %	Desarrollo de sistema (Integración y Personalización) y analítica institucional.

Nota. Elaboración propia.

Se estima que esta propuesta puede implementarse con una inversión anual en un rango equivalente del 3% y el 5% del presupuesto total asignado al área de talento humano. Esta inversión se financiará a través de la reasignación interna de recursos ya mencionados.

La proyección presupuestal estimada por año es la siguiente, aunque las cifras expresadas a continuación son aproximadas y deben ser ajustadas en función del presupuesto real de la Universidad y los costos internos por hora hombre, plataformas, licencias y capacitación.

Tabla 34.

Proyección presupuestal por año (valores en COP)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Total, por rubro
Formación macro (jornadas por niveles)	\$20.000.000	\$30.000.000	\$20.000.000	\$70.000.000
Formación micro (cápsulas, retos, podcast, etc.)	\$8.000.000	\$15.000.000	\$20.000.000	\$43.000.000
Talleres y mentorías tipo gremial	\$12.000.000	\$18.000.000	\$22.000.000	\$52.000.000
Evaluación y Diagnóstico Especializado (Aplicación de herramientas)	\$5.000.000	\$5.000.000	\$0	\$10.000.000
Producción de herramientas (bitácoras, portafolios, etc.)	\$10.000.000	\$15.000.000	\$10.000.000	\$35.000.000
Portal interactivo	\$8.000.000	\$12.000.000	\$10.000.000	\$30.000.000
Storytelling institucional y cápsulas visuales	\$6.000.000	\$8.000.000	\$10.000.000	\$24.000.000

Comité, Calibración y Seguimiento Operacional (Aplicación)	\$5.000.000	\$8.000.000	\$10.000.000	\$23.000.000
Comunicación interna (boletines, señalética)	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$18.000.000
Total, por fase	\$80.000.000	\$117.000.000	\$108.000.000	\$305.000.000

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos establecidos y al trabajo realizado, se presentan las siguientes conclusiones:

Esta consultoría logra diseñar una propuesta de desarrollo del talento humano multidimensional, que integra de manera sinérgica el plan de carrera, el plan de sucesión y la evaluación del desempeño. La propuesta incorpora fundamentos neuro funcionales y éticos, ofreciendo a la Universidad EAN una solución estratégica para reducir la rotación y potenciar el capital intelectual de sus colaboradores, pues cierra las brechas de crecimiento identificadas en el diagnóstico, asegurando el desarrollo de sus colaboradores administrativos y de su visión como universidad de alta calidad.

La Universidad EAN posee prácticas de evaluación y formación que operan de manera desarticulada y no cuentan con un sistema formal de planes de carrera y sucesión. El diagnóstico reveló una tasa de rotación del 13%, superior al esperado del sector (10%), lo que confirma la necesidad de una estructura que vincule el desempeño con oportunidades claras de crecimiento para mitigar el riesgo de fuga de talento estratégico.

El fundamento teórico propuesto integra las funciones humanas (cognitiva, afectiva y ejecutiva) con principios éticos y neuro funcionales, permitiendo que la gestión del talento sea integral y cercana a la realidad. Este marco garantiza que la propuesta no sea solo una herramienta técnica, sino una base conceptual y ética alineada con el propósito institucional de formar líderes emprendedores de manera sostenible.

Se determinaron herramientas específicas y transversales para los tres ejes (Carrera, Sucesión y Desempeño), tales como la metodología de evaluación 360°, los portafolios de desempeño y el análisis de anclas de carrera. La integración de estas,

permiten que la evaluación del desempeño realice el diagnóstico que activa las rutas formativas personalizadas y alimenta la lista de potenciales sucesores para cargos claves y críticos.

Se diseñó una hoja de ruta operativa para la implementación gradual que minimice la resistencia al cambio basada en fases. Adicionalmente, la inclusión de una fase piloto permite validar la propuesta en unidades específicas antes de su institucionalización permanente, para garantizar que el sistema sea viable financiera y operativamente para la universidad.

Recomendaciones

Para la correcta aplicación de la propuesta de solución por parte de la Universidad EAN, se sugieren las siguientes acciones:

Implementar programas de sensibilización y comunicación que involucren a los colaboradores desde el inicio del proceso, difundiendo y enseñando una concepción de la evaluación del desempeño como una herramienta de crecimiento profesional.

Los sistemas de recompensa y beneficios existentes en la universidad deben alinearse con los logros funcionales y el desarrollo de competencias identificados en la nueva evaluación de desempeño, para así reforzar el compromiso a largo plazo de los colaboradores.

La alta dirección debe formalizar el plan de sucesión para mitigar la vulnerabilidad operativa ante la salida de personal en cargos claves y críticos, garantizando que el conocimiento institucional sea transferido efectivamente disminuyendo el riesgo de fuga.

Se recomienda revisar anualmente los requerimientos de los cargos y las trayectorias de carrera propuestas para asegurar que respondan a los cambios dinámicos del sector educativo, la visión institucional de futuro y a las necesidades de los colaboradores.

Realizar un análisis financiero bien detallado que asegure que los recursos necesarios para formación y capacitación, y al iniciar la implementación sea exacto en el plan de inversión para no interrumpir el ciclo de desarrollo profesional de los colaboradores.

Aprovechar las plataformas actuales de la universidad para integrar los nuevos instrumentos de recolección de datos (bitácoras y portafolios), permitiendo un seguimiento en tiempo real de los indicadores de retención y promoción interna.

Futuras Líneas de Investigación

Desarrollo de instrumentos de medición neuro-ética y utilización de herramientas neurofuncionales

Diseñar y validar instrumentos de evaluación que integren las funciones cognitivas, afectivas y ejecutivas mediante metodologías mixtas (cuantitativa y cualitativa). Aquí se contempla la exploración de herramientas provenientes de la neurociencia clínica y experimental, como pruebas neuropsicológicas y técnicas de medición neurofisiológica (EEG, fMRI, variabilidad de la frecuencia cardíaca), evaluando su viabilidad, límites éticos y posibilidades de adaptación al entorno organizacional. Esto con el propósito de desarrollar instrumentos más precisos que permitan aproximarse a los procesos neurofuncionales que subyacen a la toma de decisiones, la regulación emocional y la acción ética.

Modelamiento de la coherencia ética en sistemas organizacionales complejos desde las funciones neurofuncionales

Establecer la coherencia ética como un fenómeno sistémico emergente, con el propósito de analizar la manera en que se configura, se sostiene o se fragmenta en las organizaciones a partir de la interacción entre las funciones cognitivas, afectivas y ejecutivas. De esta manera, entender las dinámicas entre los procesos de pensamiento,

regulación emocional y acción en contextos de presión, ambigüedad y tensión entre resultados y valores, así como identificar patrones organizacionales de integración o desequilibrio neurofuncional que inciden en la toma de decisiones. Sería importante avanzar hacia modelos que comprendan la ética no solo como norma o percepción, sino como resultado dinámico de la interacción entre funciones humanas proyectadas en la red organizacional.

Integración de analítica avanzada para la predicción del comportamiento ético-organizacional

Explorar la analítica de datos y modelos predictivos para anticipar comportamientos organizacionales relacionados con riesgos éticos, desempeño, toma de decisiones y sostenibilidad del talento. Esto buscaría articular resultados formales de la propuesta de gestión con patrones de interacción, dinámicas de comunicación, trazabilidad de decisiones, trayectorias profesionales y manifestaciones culturales. Desde la integración de las dimensiones individual, relacional y estructural se pretende identificar patrones relacionados a cuestiones comportamentales y avanzar hacia sistemas que faciliten decisiones estratégicas preventivas en los entornos organizacionales.

Referencias

- Pontificia Universidad Javeriana* . (05 de 05 de 2025). Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/inicio>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Akpan, E., & Etor, C. (2020). Examining succession and replacement planning in work organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1-8. doi:<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.192>
- Al Hajri, S., Al Khasawneh, A., & Altarawmneh, I. (2024). Succession planning and leadership development in nursing: A bibliometric analysis (2000-2023). *Nursing Research and Practice*, 6191008. doi:<https://doi.org/10.1155/2024/6191008>
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Managing organizational effectiveness through talent management and career development: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 50-61.
- Alles, M. A. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos. Granica.
- Alvesson.Sveningsson, S. (2003). Good vision, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0170840603024006007>
- Antileo, E. (2019). *Pensamiento mapuche y buen vivir: Relaciones entre reciprocidad, ética y sostenibilidad*. Santiago: Editorial Mapu Txüfken.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed. ed.). Kogan Page. Obtenido de https://lib.ysu.am/open_books/413644.pdf

- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. (2023). Training & development. *Career development and organizational commitment as the predictor of work performance Heliyon*, 9(10), e20511. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20511>
- Audretsch, D., & Lehmann, E. (2016). *The seven secrets of Germany: Economic resilience in an era of global turbulence*. Oxford University Press.
- Babo-Rebelo, M., Buot, A., Tallon-Baudry, C., & Van Wessenhove, V. (2021). Neural responses to heartbeats distinguish subjective preference from perceptual decision making. *Journal of Neuroscience*, 41(18), 4150–4163. doi:<https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.2470-20.2021>
- Bailey, C., & Garner, M. (2010). *Portfolio assessment in the classroom*. (Vol. 55). Heinemann.
- Bailey, R. &. (06 de 04 de 2010). *Is the feedback in higher education assessment worth the paper it is written on? Teaching in Higher Education*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13562511003620019>
- Barrientos, H. (2019). *Gestión del cambio y desarrollo organizacional*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a multidimensional career model. (M. London, Ed.) *The Oxford handbook of lifelong learning*, 239-256. doi:<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195390483.013.0138>
- Bassett, D. S., & Sporns, O. (2017). Network neuroscience. *Nature Neuroscience*, 20(3), 353–364. Obtenido de <https://doi.org/10.1038/nn.4502>
- Boston Consulting Group. (2018). How diverse leadership teams boost innovation. Obtenido de <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- Bracken, D., Timmreck, C., & Church, A. (2001). *The handbook of multisource feedback*. Jossey-Bass.

- Brown, C. S., Phills, C. E., Kahn, K. B., & Mukundan, A. (2025). Feeling a sense of belonging is associated with more motivation within organizations that value diversity and equity. *Frontiers in Psychology*, 16, 1541866.
doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1541866>
- Budworth, M., & Mann, S. (2022). Revisiting performance appraisal: Current trends and emerging perspectives. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 54(3), 227-233.
- C - Dirección de Gestión Humana. (2022). *Sistema de gestión del talento humano*. Universidad de los Andes. Obtenido de <https://uniandes.edu.co>
- Cadena SER. (2024). *La Universida de Jaén financia varios proyectos de cooperación internacional*.
- Capelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46-52.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2022). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10a ed. ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017a). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ta ed. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Church, A., Rotolo, C., Shull, A., & Tuller, M. (2010). Evaluating talent management initiatives: Measuring impact and effective practices. *Industrial and Organizational*

Psychology, 3(3), 201-205. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01227.x>

Ciulla, J. B. (2020). *Ethics, the heart of leadership* (3rd ed. ed.). ABC-CLIO.

Colombia, L. U. (05 de 05 de 2025). Obtenido de <https://unal.edu.co/>

Conger, J., & Gulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76-84.

Consensus Paper. (2020). Cerebellum and social cognition. *Cerebellum*, 19(6), 833-868. doi:<https://doi.org/10.1007/s12311-020-01155-1>

Cross, R., Borgatti, S., & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46.

De Vos, A., Van der heijden, B., & Akkermans, J. (2019). Sustainable careers: A new framework for resarch and practice. Routledge.

Debra, G. (2024). Cognitive control processes and emotion regulation in adolescents. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 36(2), 123-135. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jocn.2024.01.004>

Defillippi, R., & Arthur, M. (2021). Career capital in boundaryless careers. En K. I. M. B. Arthur (Ed.), *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry* (págs. 105-120). Oxford University Press.

Dehghani, A., Soltanian-Zadeh, H., & Hossein-Zadeh, G. A. (2023). Probing fMRI brain connectivity and activity changes during emotion regulation by EEG neurofeedback. *Frontiers in Human Neuroscience*, 16, 988890. doi:<https://doi.org/10.3389/fnhum.2022.988890>

Deloitte. (2017). La revolución de la diversidad y la inclusión: Ocho verdades poderosas. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>

Deloitte. (2018). *Global human capital trends 2018*. Deloitte insights.

Deloitte. (2018). *Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise*. Deloitte Insights. Obtenido de <https://www2.deloitte.com>

DeNisi, A. (2020). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 421-439. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16a ed. ed.). Pearson Educación.

Dlouhy, K. (2024). A career ecosystem perspective on societal and organizational characteristics and careers to the top in higher education. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 1039-1063. doi:<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12536>

Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>

Elrod, D. (2020). Rethinking approach to succession planning and developing a leadership pipeline in academic pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(12), 8404. doi:<https://doi.org/10.5688/ajpe8404>

Emirbayer, M., & Goodwin, J. (1994). Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, 6(99), 1411-1454. Obtenido de <https://doi.org/10.1086/230450>

Eng, C. M. (2025). Prefrontal cortex intrinsic functional connectivity and executive function. *NeuroImage*, 245, 118698. doi:<https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2025.118698>

- Epstein, H. (1991). *Craft apprenticeships in historical perspective*. New York: Columbia University Press.
- Escurrea. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 6(2), 103-111. Obtenido de <https://doi.org/10.18800/psico.198801-02.008>
- Estaji, R., Hosseinzadeh, M., Arabgol, F., & Nejati, V. (2024). Transcranial direct current stimulation (tDCS) improves emotion regulation in children with attention-deficit hyperactivity disorder (ADHD). *Scientific Reports*, 14, 13889. doi:<https://doi.org/10.1038/s41598-024-64886-9>
- Gazzaniga, M. S., Ivry, R. B., & Mangun, G. R. (2019). *Cognitive neuroscience: The biology of the mind* (5th ed ed.). W. W. Norton & Company.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos* (8a ed. ed.). Pearson.
- Greenhaus, J., Callanan, G., & Godshalk, V. (2010). *Career management* (4th ed. ed.). SAGE Publications.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Hoque, K. E. (2024). *Succession planning in higher education*: . Obtenido de <https://ojs.piscomed.com/index.php/HRMS/article/view/3391>
- Hudiyah, D. S. (2025). *The role of human resource management in the succession planning process*. Obtenido de <https://journal.lifescifi.com/index.php/RH/article/view/630>
- Hughes, R., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospital organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>

- J.W., C. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 599-627.
doi:<https://doi.org/10.1002/job.592>
- Kale.Chandel, J. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403. Obtenido de
<https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kamami, H. (2021). Effect of succession planning on performance of selected corporate firms. *Journal of Human Resource & Leadership*, 5(2), 34-47.
- Kets de Vries, M., & Korotov, K. (2017). Leadership archetype questionnaire: A tool for leadership development. *INSEAD Working Paper Series*.
doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.2987654>
- Kowalewski, S., & Christy, K. (2023). The future of succession planning in organizations. *Archives of Business Research*, 11(2), 46-55.
doi:<https://doi.org/10.14738/abr.112.13975>
- Lee, D., & otros. (2025). Prefrontal executive function enhanced by prior acute transcranial direct current stimulation. *NeuroImage*, 246, 118699.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2025.118699>
- Li, H., & otros. (2025). Brain circuits that regulate social behavior. *Nature Reviews Neuroscience*, 26(5), 261–276. doi:<https://doi.org/10.1038/s41583-025-00458-2>
- Liu, Y., Song, M., Kong, X., Zhang, H., Yang, J., Xu, R., . . . Li, B. (2023). Impact of corpus callosum integrity on functional interhemispheric connectivity and cognition in healthy subjects. *Brain Structure & Function*, Advance online publication.
doi:<https://doi.org/10.1007/s00429-023-02658-%E2%80%9D>

- Lombardo, M., Chakrabarti, B., Bullmore, E. T., & Baron-Cohen, S. (2022). Interocepción y autorreferencia en la red de modo predeterminado: implicaciones para el bienestar y la toma de decisiones en el trabajo. *Trends in Cognitive Sciences*, 26(3), 210-225. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.tics.2021.12.004>
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Psychology Press.
- London, M., & Smither, J. (1995). Can multi source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? *Personnel Psychology*, 48(4), 803-839. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01784.x>
- London, M., & Smither, J. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F. (2023). The influence of performance appraisal justice on employee job performance: A dual Path model. *SAGE Open*, 13(3). doi:<https://doi.org/10.1177/21582440231194513>
- Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y reflexiones*. Barcelona: Icaria Editorial.
- McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- McKinsey, & Company. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>

- McShane , S., & Von Glinow, M. (2018). *Organizational Behavior*. McGraw Hill.
- Menon, V., & D'Esposito, M. (2021). The role of PFC networks in cognitive control and executive function. *Neuropsychopharmacology*, 47(1), 90-103. Obtenido de <https://doi.org/10.1038/s41386-021-01156-7>
- Mezirow, J. (2018). Transformative learning theory. (I. K., Ed.) *Contemporary theories of learning*, 90-105.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2022). *Informe anual de gestión del talento humano en Fuerzas Militares y Policía Nacional*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Defensa Nacional.
- Ministerio de Educación Nacional - MEN. (2019). *Informe sobre la carrera docente en Colombia*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de Educación Nacional. (1973). *Resolución de reconocimiento de la Escuela de Administración de Negocios como institución de educación superior*. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/CNA/1741/article-186354.html>
- Mommennejad, I. (2024). *Memory, space, and planning: Multiscale predictive representations*. ArXiv. Obtenido de <https://arxiv.org/abs/2401.12345>
- Murphy, K., & Cleveland, J. (2019). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives* (2nd ed. ed.). SAGE Publications.
- Nejati, V., Salehinejad, M. A., & Nitsche, M. A. (2021). The role of dorsolateral and ventromedial prefrontal cortex in the processing of emotional dimensions. *Scientific Reports*, 11, 1971. doi:<https://doi.org/10.1038/s41598-021-81454-7>
- Nonaka, I. &. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press. Obtenido de . Oxford University Press.
- Ocharo, K., & Kimutai, G. (2024). The impact of career development on employee engagement and retention. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 2(2), 134-151.

Peoplescout. (01 de 06 de 2025). *The Multigenerational Workforce: Has Gen X Been*

Overlooked in the Workplace. Obtenido de peoplescout:

<https://www.peoplescout.com/insights/gen-x-in-the-workplace/>

Pontificia Universidad Católica de Chile - Dirección de Personas. (2022). *Modelo de desarrollo de carrera y evaluación del desempeño*. Santiago de Chile: PUC.

Pope, M. (2000). A brief history of career counseling in the United States. *The Career Development Quarterly*, 48(3), 194-211. doi:<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2000.tb00286.x>

Pulakos, E., & O'Leary, R. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164.

Ready, D., & Conger, J. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77.

Reyes, M. (2023). Prácticas de gestión del talento humano en Asia: El caso NUS. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(29), 45-58. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx>

Reynolds, K. (2023). *The benefits and challenges of cultural diversity in the workplace*. Obtenido de Hult.edu.: <https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>

Robbins, S. P. (2013). Comportamiento organizacional . Pearson.

Robbins, S. P. (2017). Organizational behavior . Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13a ed. ed.). Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a ed. ed.). Pearson.

Rogoff, B. (2003). *The cultural nature of human development*. Oxford University Press.

Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed. ed.). AMACOM.

Rovelli, K., & Balconi, M. (2025). Cognitive dynamics under load and distress: Toward a neurofunctional model of adaptive regulation in organizations. En M. B. (Ed.), *The*

new frontiers of neuromanagement (págs. 57-79). LED Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.

Saint Leo University. (2024). *Modelos de gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://worldcampus.saintleo.edu>

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2019). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.

Sampierii Hernández, F. C. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed. ed.). McGraw-Hill.

Schein, E. (1990). *Career anchors: Discovering your real values* (Rev. ed. ed.). Pfeiffer.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leathership* (4th ed. ed.). Jossey Bass.

Sharma, N., Sharma, T., & Agarwal, M. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employees motication. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13-26. doi:<https://doi.org/10.35877/454RI.qems253>

Siambi, J. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(2), 1-12. doi:<https://doi.org/10.47772/IJRISS.2022.612345>

Silzer, R., & Church, A. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412.

Singh, J., & Arumugam, T. (2021). Retention of employees through career development, employee engagement, and work-life balance: An empirical study among employees in the financial sector in Djibouti, East Africa. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 406-421. doi:
<https://doi.org/10.53430/ijmsir.2024.2.2.0058>

Siraj, N., & Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11), e21820. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21820>

- Smith, P., & Kendall, L. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal o Applied Psychology*, 47(2), 149-155. doi:<https://doi.org/10.1037/h0047060>
- Susilo, H., Oetami, D., & P. Winarto, R. (2023). The influence of succession planning on organizational sustainability. *Journal of Leadership in Organizations*, 10(3), 1-15. doi:<https://doi.org/10.3389/jlo.2023.1003>
- Tashakkori, A., Teddlie, C., & (Eds.). (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed. ed.). SAGE Publications, Inc. Obtenido de <https://doi.org/10.4135/9781506335193>
- Thompson, P. G. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: McGraw Hill.
- Thornton, G., & Rupp, D. (2006). *Assessment centers in human resouce management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Psychology Press.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed. ed.). Wiley.
- Universidad de los Andes. (2022). *Desarrollo, gestión y sostenibilidad institucional*. Obtenido de <https://acreditacion.uniandes.edu.co/desarrollo-gestion-y-sostenibilidad-institucional/>
- Universidad de los Andes. (12 de 04 de 2026). *Gestión del desempeño*. Obtenido de https://ghdo.uniandes.edu.co/evaluacion-de-desempeno-2/?utm_source=
- Universidad de los Ándes. (12 de 04 de 2026). *Gestión del desempeño*. Obtenido de https://ghdo.uniandes.edu.co/evaluacion-de-desempeno-2/?utm_source=
- Universidad de los Andes. (12 de 04 de 2026a). *Desarrollo, gestión y sostenibilidad institucional*. Obtenido de https://acreditacion.uniandes.edu.co/desarrollo-gestion-y-sostenibilidad-institucional/?utm_source

Universidad de los Andes. (12 de 04 de 2026a). *Desarrollo, gestión y sostenibilidad*

institucional. Obtenido de https://acreditacion.uniandes.edu.co/desarrollo-gestion-y-sostenibilidad-institucional/?utm_source

Universidad del Rosario. (27 de 05 de 2025). *Efr Empleados*. Obtenido de

<https://urosario.edu.co/efr/empleados>

Universidad del Rosario. (12 de 04 de 2026). *Empleados*. Obtenido de

<https://urosario.edu.co/efr/empleados>

Universidad EAN. (2006). *Historia y evolución de la universidad EAN*. Editorial EAN.

Obtenido de <https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/historia-de-la-universidad-ean>

Universidad EAN. (2017). *Campus universitario inteligente: Innovación y sostenibilidad en la educación superior*. Editorial EAN. Obtenido de

<https://universidadean.edu.co/la-universidad/campus-universitario-inteligente>

Universidad EAN. (2021). Política de Sostenibilidad. Obtenido de

<https://universidadean.edu.co/sites/default/files/2021-06/PoliticaSostenibilidadEspanol.pdf>

Universidad EAN. (2022). Política de diversidad e inclusión. Obtenido de

<https://universidadean.edu.co/sites/default/files/landing/politica-diversidades-inclusion/politica-diversidades-e-inclusion-anexo2.pdf>

Universidad EAN. (23 de 07 de 2024). *Procesos*. Obtenido de Universidad EAN:

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

Universidad EAN. (2024a). *Mapa de talentos Universidad EAN, Plan de sucesión*.

Universidad EAN. (2024a). Política de Calidad. Obtenido de

<https://universidadean.edu.co/sites/default/files/la-universidad/politica-calidad.pdf>

Universidad EAN. (13 de 03 de 2025). *Procesos*. Obtenido de Universidad EAN:

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

Universidad EAN. (13 de 03 de 2025a). *La Universidad*. Obtenido de Universidad EAN:

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

Universidad EAN. (13 de 03 de 2025b). *Nueva imagen*. Obtenido de Universidad EAN:

<https://universidadean.edu.co/noticias/la-universidad-ean-tiene-nueva-imagen>

Universidad EAN. (15 de 03 de 2025d). *Manual de marca*. Obtenido de

<https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/manuales/Manual-Marca.pdf>

Universidad EAN. (13 de 03 de 2025e). *Historia de la Universidad EAN*. Obtenido de

Universidad EAN: <https://universidadean.edu.co/la-universidad/quienes-somos/historia-de-la-universidad-ean#:~:text=La%20historia%20de%20la%20Universidad,llevar%20a%20cabo%20sus%20propios>

Universidad EAN. (5 de 03 de 2025f). *Programas*. Obtenido de Universidad EAN:

<https://universidadean.edu.co/programas>

Universidad EAN. (s.f.). *Modelo educativo de la universidad EAN*. Editorial EAN.

Obtenido de <https://universidadean.edu.co/la-universidad/modelo-educativo>

Universidad Javeriana. (12 de 04 de 2026). *Reglamento del Personal Administrativo*.

Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/<https://www.javeriana.edu.co/recursosdb/813229/983103/ReglamentoAdmin.pdf/274b3a69-97b3-b397-dbe3-ccc811b8c2c0?t=1606507335736>

Universidade de São Paulo. (06 de 08 de 2024). *Paulo Conselho da USP aprova novo*

sistema de avaliação de docente. Obtenido de https://saocarlos.usp.br/usp-implanta-novo-plano-de-carreira-para-servidores-tecnicos-e-administrativos/?utm_source

- Van den Broeck, A., Ferris, D., Chang, C., & Rosen, C. (s.f.). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1883. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883>
- Vervoe. (2023). *Age diversity: Why having different generations in the workplace matters*. Obtenido de Vervoe.com: <https://vervoe.com/age-diversity/>
- Walters, R. (24 de 05 de 2023). *Generación Millennial en el entorno laboral*. Obtenido de <https://www.robertwalters.es/insights/consejos-de-carrera/blog/generacion-millennial-entorno-laboral.html>
- Wang, R., & otros. (2025). Emotion regulation in the gradient framework. doi:<https://doi.org/10.1101/2025.07.09.663978>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6a ed. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Werther, W., & Davis, K. (2018). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. McGraw Hil Interamericana.
- Wheelen, T. L. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.
- White, H. (2008). *Identity and control: How social formations emerge* (2 ed.). Princeton University Press.
- Williams, W., Jr. Taneja, S., & Salem, R. (2015). Succession planning and the resource-based view: A conceptual framework for nonprofit organizations. *Journal of Business Diversity*, 15(1), 18-30.
- Yoshimura, N., & Anderson, P. (1997). *Inside the Kaisha: Demystifying Japanese business behavior*. Harvard Business School Press.

Zhang, J., & Song, H. (s.f.). The impact of career growth on knowledge-based employee engagement: The mediating role of affective commitment and the moderating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 805208.
doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>

Anexo 1 – Referente de Instrumento de Evaluación Ética 360° y Método de Calificación

La evaluación ética tipo 360° sirve para valorar el comportamiento del colaborador a partir de la percepción del entorno humano más cercano dentro de la organización (jefe, pares y colaboradores), con el fin de identificar fortalezas y brechas en la puesta en práctica de los principios éticos institucionales. Este instrumento se fundamenta en una perspectiva sistémica que integra las funciones cognitiva, afectiva y ejecutiva del individuo dentro de la EAN.

Cada principio ético es evaluado mediante tres ítems tipo Likert con respuesta entre 1 y 10, los cuales responden a enfoques diferenciados que permiten una comprensión integral del comportamiento del colaborador: (a) el enfoque individual, orientado a la coherencia interna del sujeto; (b) el enfoque organizacional, centrado en su interacción y toma de decisiones dentro del entorno laboral; y (c) el enfoque de servicio institucional, que evalúa su contribución al funcionamiento del sistema organizacional y al cumplimiento del propósito institucional reconociendo que todos los roles administrativos, independientemente de su cercanía con el usuario final, contribuyen al funcionamiento del sistema organizacional y, de manera indirecta, a la calidad del servicio educativo. Adicionalmente la evaluación de cada principio, contará con una pregunta abierta para obtener información que sea importante y específica.

Puntos de evaluación por principio ético:

Transparencia

Preguntas tipo Likert:

- a) El colaborador actúa con coherencia entre lo que piensa, comunica y hace, evidenciando honestidad en sus decisiones.

- b) El colaborador comunica información relevante de manera clara, oportuna y sin omisiones que afecten la toma de decisiones organizacionales.
- c) El colaborador comunica de manera clara y oportuna la información que impacta el funcionamiento del área y de la organización.

Pregunta abierta:

- Describa una situación en la que el colaborador haya demostrado o no transparencia.

Equidad

Preguntas tipo Likert:

- a) El colaborador actúa con justicia en sus relaciones, evitando sesgos personales.
- b) El colaborador toma decisiones considerando las condiciones reales de las personas, evitando favoritismos.
- c) El colaborador garantiza un trato justo y equitativo en sus interacciones dentro del entorno laboral.

Pregunta abierta:

- Describa una situación donde evidencie equidad o inequidad.

Ecuanimidad

Preguntas tipo Likert:

- a) El colaborador mantiene equilibrio emocional y racional en situaciones de presión.
- b) El colaborador toma decisiones con imparcialidad y criterio objetivo.

- c) El colaborador toma decisiones equilibradas frente a situaciones que afectan el funcionamiento del área o la organización.

Pregunta abierta:

- Describa una situación donde evidencie o no ecuanimidad.

Respeto

Preguntas tipo Likert:

- a) El colaborador se relaciona con otros desde la dignidad y el reconocimiento mutuo.
- b) El colaborador promueve un ambiente laboral basado en la escucha activa y el trato digno.
- c) El colaborador mantiene un trato respetuoso con todos los actores del entorno organizacional.

Pregunta abierta:

- Describa una situación donde evidencie respeto o falta del mismo.

Empatía

Preguntas tipo Likert:

- a) El colaborador demuestra comprensión por las emociones de los demás.
- b) El colaborador toma decisiones considerando el impacto emocional en su equipo.
- c) El colaborador comprende las necesidades de otros dentro de la organización y ajusta su actuar para facilitar el trabajo conjunto.

Pregunta abierta:

- Describa una situación donde evidencie empatía.

Generosidad

Preguntas tipo Likert:

- a) El colaborador comparte conocimiento y apoya a otros sin interés personal.
- b) El colaborador contribuye activamente al crecimiento del equipo.
- c) El colaborador comparte saberes y apoya procesos que fortalecen el funcionamiento organizacional.

Pregunta abierta:

- Describa una situación donde evidencie generosidad.

Confianza

Preguntas tipo Likert:

- a) El colaborador actúa con coherencia y cumple sus compromisos.
- b) El colaborador genera relaciones laborales seguras y confiables.
- c) El colaborador actúa de manera responsable y coherente en el cumplimiento de su rol.

Pregunta abierta:

- Describa una situación donde evidencie confianza o desconfianza.

Celeridad

Preguntas tipo Likert:

- a) El colaborador gestiona sus responsabilidades de manera oportuna.
- b) El colaborador responde eficazmente a las necesidades del equipo y del área.

- c) El colaborador responde de manera oportuna a los requerimientos que impactan el funcionamiento organizacional.

Pregunta abierta:

- Describa una situación donde evidencie o no celeridad.

Servicio

Preguntas tipo Likert:

- a) El colaborador demuestra disposición genuina para apoyar a otros.
- b) El colaborador prioriza el bienestar del equipo y de la organización sobre intereses individuales.
- c) El colaborador orienta sus acciones a facilitar el funcionamiento del área y contribuir al propósito institucional.

Pregunta abierta:

- Describa una situación donde evidencie vocación de servicio.

Método de calificación

La calificación del instrumento se realiza en tres niveles: puntuación por principio ético, consolidación por tipo de evaluador y cálculo del resultado final.

Puntuación por principio ético

Cada principio está compuesto por tres ítems evaluados en escala Likert de 1 a 5, lo que representa un puntaje máximo de 15 puntos. Este puntaje se transforma a una escala de 0 a 100 mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje del principio} = \left(\frac{\text{Puntaje obtenido}}{15} \right) \times 100$$

Consolidación de la evaluación 360°

El resultado final por principio se obtiene a partir de la integración de las diferentes fuentes evaluadoras. Se recomienda una ponderación diferencial según el rol del evaluador:

- Jefe directo: 30%
- Pares: 30%
- Colaboradores (si aplica): 25%
- Autoevaluación: 15%

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Resultado final} = (J \times 0.4) + (P \times 0.3) + (C \times 0.2) + (A \times 0.1)$$

En los casos en los que no existan colaboradores a cargo, la ponderación se redistribuirá proporcionalmente entre las demás fuentes, de manera que:

- Jefe directo: 40%
- Pares: 40%
- Autoevaluación: 20%

Número de evaluadores

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento, se recomienda un mínimo de cinco evaluadores por colaborador, incluyendo al jefe directo, al menos dos pares y, cuando aplique, dos colaboradores. La autoevaluación complementa el proceso como elemento de contraste. En caso de no tener colaboradores, debe incluirse al menos otro colaborador.

Interpretación de resultados

Rango	Nivel
95 – 100	Referente
85 – 94	Consistente
75 – 84	Aceptable
65 – 64	Inconsistente
Menor a 65	Brecha crítica

Nota: Elaboración propia

Representación de resultados

Los resultados obtenidos por cada principio ético se deben representar en la gráfica de radar ejemplificada en el cuerpo del trabajo, esta permite visualizar de manera integral el perfil ético del colaborador e identificar áreas de equilibrio y oportunidades de mejora. También muestra personal que no estaría en sintonía con los valores de la institución.