

Plan de sucesión para puestos directivos en una institución de educación jesuita

Cárdenas Mariscal, Armando Juan

2016

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/2125>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto
Presidencial del 3 de Abril de 1981



PLAN DE SUCESIÓN PARA PUESTOS DIRECTIVOS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN JESUITA

DIRECTOR DEL TRABAJO
MTRO. EDGAR MAURICIO FLORES SÁNCHEZ

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO
Que para obtener el grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presenta

ARMANDO JUAN CARDENAS MARISCAL

Puebla, Pue. 2016

Índice

Índice de figuras y tablas	5
Introducción.....	7
Capítulo 1	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 La Justificación.	10
1.3 Objetivo general.	13
1.4 Objetivos específicos.	13
1.5 Alcances y limitaciones	13
1.6 Premisas de estudio.	14
1.7 Preguntas de investigación.	15
Capítulo 2 Marco contextual	17
2.1 Historia	17
2.2 Objetivo Institucional	20
2.3 La Meta	21
Filosofía.....	21
Misión.....	21
Visión.....	22
2.4 Estructura.....	22
2.4.1 Patronato comunidad universitaria del golfo centro, A.C. (CUGOCEAC).....	22
2.4.2 Patronato fomento, investigación y educación superior del Golfo Centro, AC (FIESGOCEAC).....	23
2.4.3 El senado.....	24
2.5 Normativa institucional	25
2.6 Organigrama	26
2.6.1 Organización.....	26
2.6.2 Programas académicos	27
2.6.3 Autoridades universitarias.....	28
2.6.4 El rector.....	28
2.6.5 Directores generales	29
2.6.6 Directores Académicos	30
2.6.7 Directores Administrativos	32
2.6.8 Evaluación Académica.....	32

2.7 Gestión universitaria con estilo ignaciano.....	34
2.8 Retos formativos de los directivos de las universidades jesuitas en América Latina	36
2.9 Sistema Universitario Jesuita (SUJ).....	36
2.10 Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús (AUSJAL).	37
Capítulo 3 Marco teórico.....	39
3.1 La gestión del talento humano.....	39
3.1.1 Historia de la Gestión del Talento Humano.....	41
3.1.2 Nuevas formas de concebir la gestión del talento.	44
3.2 Gestión por competencias.....	46
3.3 Análisis de puestos.	55
3.4 La evaluación del desempeño.....	59
3.4.1 Identificación de las dimensiones y medidas del desempeño.	62
3.4.2 Gestión del desempeño	65
3.5 Desarrollo del personal	69
3.5.1 Métodos para el desarrollo de personas	70
3.6 Desarrollo de carrera.....	74
3.6.1 Orientación al personal	76
3.6.2 Programas de trainees	78
3.7 Manejo de las personas clave.	78
3.7.1 Roles de los líderes.....	81
3.7.2 Habilidades de los líderes	83
3.8 Planes de carrera y sucesión.	86
3.8.1 Planes de carrera y de sucesión, y su relación con el desarrollo de competencias.....	89
Capítulo 4 Metodología	92
4.1 Estudio de Caso.	92
4.2 Desarrollo Organizacional.	94
4.3 Metodología para la recopilación de información.	95
Capítulo 5 Resultados.....	99
5.1 Resultados.	99
5.1.1 Descripción de puesto.....	99
5.1.2 Evaluación de desempeño.....	102
5.2 Entrevistas.	106

5.3 Conclusiones	119
5.4 Sugerencias	122
Conclusiones.....	124
Referencias	125
Anexos.....	128
Anexo A	128
Anexo B	129
Anexo C	133
Anexo D	134
Anexo E	135
Anexo F	136
Anexo H	140
Anexo I	143
Anexo J	145

Índice de figuras y tablas

Figura 1.1 Índice de confianza del consumidor a Diciembre 2014	15
Figura 2.1 Organigrama de la Iberoamericana Puebla.....	26
Tabla 2.1 Número de programas ofertados por universidades en Puebla en 2014	38
Figura 3.1 Evolución de la gestión del talento humano según la época histórico-económica	42
Figura 3.2 Desarrollo de la gestión del talento humano	44
Figura 3.3 Diagrama de los 3 pilares en la Gestión por Competencias.....	48
Figura 3.4 El pilar del Desarrollo del Personal.....	50
Figura 3.6 Un modelo de evaluación de desempeño	60
Figura 3.7 El proceso de la administración participativa por objetivos	63
Figura 3.8 Los principales factores que afectan el desempeño del puesto	64
Figura 3.9 El proceso de la administración participativa por objetivos	67
Figura 3.10 El proceso de la administración participativa por objetivos	69
Figura 3.11 El sistema de desarrollo de carreras	76
Figura 3.12 Plan de sucesión para el Gerente Comercial.....	80
Figura 3.14 Roles gerenciales según Mintzberg.....	82
Figura 3.15 Liderazgo de nivel 5	84
Figura 3.16 5 aspectos de la Inteligencia Emocional	85
Figura 3.17 Definición de los aspectos de la Inteligencia emocional.....	86
Figura 3.18 Modelo de gestión por competencias	87
Figura 3.19 La carrera de una misma posición.....	89
Figura 3.20 Ejemplo de un plan de carrera.....	90
Figura 4.1 Procedimiento metodológico de la investigación de este estudio de caso ...	93
Tabla 5.1 Comparativo de las descripciones de puesto	101
Tabla 5.2 Resumen de promedios de calificaciones de director general y director	103
Gráfica 5.1 Resultados evaluación director general	103
Gráfica 5.2 Resultados evaluación director.	104
Tabla 5.3 Resumen de promedios de alcance de objetivos por parte de director general y director.....	104
Gráfica 5.3 Resultados de cumplimiento de objetivos de director general.....	105
Gráfica 5.4 Resultados de cumplimiento de objetivos de director.	106
Tabla 5.4 Resultados de Ingreso e inducción para director general	107
Gráfico 5.5 Resultados de Ingreso e inducción para director general.....	108
Tabla 5.5 Resultados de Ingreso e inducción para director.	108
Gráfico 5.6 Resultados de Ingreso e inducción para director.	109
Tabla 5.6 Resultados de la trayectoria para director general.	109
Gráfico 5.7 Resultados de la trayectoria para director general.....	110
Tabla 5.7 Resultados de la trayectoria para director.	111
Gráfico 5.8 Resultados de la trayectoria para director	112
Tabla 5.8 Resultados de la trayectoria para director general.	113
Gráfico 5.9 Resultados de la trayectoria para director general.....	113
Tabla 5.9 Resultados de la trayectoria para director	114

Gráfico 5.10 Resultados de la trayectoria para director.	115
Tabla 5.10 Resultados del desarrollo para director general.	116
Gráfico 5.11 Resultados de la trayectoria para director.	117
Tabla 5.11 Resultados del desarrollo para director.	118
Gráfico 5.12 Resultados de la trayectoria para director.	119
Tabla 5.12 Conocimientos para la formación de personal y el grado de conocimiento.	122
Tabla 5.13 Competencias desarrolladas y el grado de desarrollo.	123

Introducción

Actualmente, el principal patrimonio dentro de una organización es el talento que las personas ofrecen e imprimen potencial en la forma de realizar las cosas, ese capital humano compuesto por personas es la ventaja competitiva de las organizaciones exitosas y estas son las que conducen el negocio, las que toman decisiones y mueven a la organización hacia aquello que se han planteado, fabricando productos, mejorando los servicios, estableciendo relaciones, alcanzando los objetivos y metas, generando utilidades y/o rentabilidad. Debido a lo anterior es muy importante el entrenamiento y el desarrollo de las personas. Las grandes empresas realizan grandes inversiones para el entrenamiento de las personas, y esto lleva a la organización a otro nivel de desempeño. Puesto que el conocimiento y la información son las características actuales y para liderar a las personas de esta era, el punto de partida es asumirlas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados, brindando importancia en la libertad y en el comportamiento para motivarlas. Es especial la mirada a los puestos clave de la organización por el simple hecho que tienen mayor responsabilidad que el resto; por tanto los esfuerzos para su motivación son mayores, pero también sus aportaciones lo son y entonces la pregunta que toda organización debe hacerse es ¿La organización está entrenando oportuna y adecuadamente a su personal para suceder a la actual línea de mando?

La actual investigación se centra en estudiar el plan de sucesión para los puestos clave de la Universidad Iberoamericana Puebla, el cual está establecido en su normatividad interna, pero también recuperando la experiencia de los ocupantes actuales en esos puestos clave.

Así que el proceso estratégico de la gestión del personal llamado plan de sucesión, que apoya por un lado al desarrollo del personal y por otro garantiza la consistencia de los procesos como un desarrollo sostenible de la organización; debe formar parte de las estrategias a corto, mediano y largo plazo en una organización que pretende alcanzar un futuro promisorio, sin importar el sector en el que se encuentra participando. Por el

contrario, a una organización le será muy difícil ser consistente, eficiente y rentable si no realiza una gestión estratégica en su personal y particularmente en su liderazgo.

Lo anterior no quiere decir que la incorporación de personas a puestos clave de una institución que no hayan sido formadas dentro de ella, genere inestabilidad o la ponga en riesgo; el planteamiento de este proyecto de investigación, está dirigido a que los beneficios que la institución obtendrá es consistencia en sus estrategias por un conocimiento profundo e integral de todas las áreas de la misma, un fortalecimiento en su cultura organizacional e identidad y finalmente un aspecto muy importante el conocimiento organizacional se enriquece y no se fuga.

En este caso particular, el objetivo principal de este proyecto de investigación es realizar un diagnóstico del desarrollo del personal y a partir de este, aportar un mecanismo de sucesión en los puestos clave que le permita a la organización transitar libremente, garantizando su oferta educativa e incluso mejorarla con los distintivos de su misión y visión.

Capítulo 1

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día las instituciones educativas enfrentan un desafío al dirigir la continuidad en el liderazgo al frente de ella, y ésta es una de las responsabilidades más importantes que debe asumir el rector de una institución así como los consejos que lo acompañan en la toma de decisiones. Debido a ello, es preciso desarrollar una cultura de sucesión para evitar discontinuidades en el liderazgo que afecten negativamente el cumplimiento de las metas.

La Universidad Iberoamericana Puebla se dedica a la educación media y media superior; en su filosofía establece cuatro rasgos clave (social, político, cultural y religioso) en la formación de alumnos. Esta filosofía se centra en el ser humano, sin embargo para cumplir a cabalidad esta oferta educativa por parte de la Institución es importante que el liderazgo de la misma los tenga presente durante su gestión. En este marco, la Universidad cuenta con un proceso institucional el cual se sustenta en la planeación estratégica que orienta los esfuerzos del personal con la finalidad de mover la organización a un futuro deseable; sin embargo la necesidad que permea en esto, es que el factor humano que conducirá los equipos de la organización sea el adecuado en términos de competencias para llevar a cabo dichas estrategias.

Cabe señalar que los puestos clave de la institución, principalmente directores; tienen un período establecido de gestión de acuerdo a la normatividad y a los estatutos de la misma; al concluir este período se debe tomar una importante decisión: ¿Quién es la persona que sucederá en el puesto clave al ocupante que está concluyendo su período de gestión? Sin embargo, en el caso que el ocupante de un puesto clave se jubile o simplemente renuncie, la Institución de manera obligada toma esa decisión.

Desde este contexto, la Institución enfrenta varios riesgos que tienen que ver con la continuidad de los procesos y/o estrategias clave establecidas dentro de la misma, inclusive existe el riesgo que la Institución no responda de una manera innovadora y creativa a los nuevos retos que enfrente sin que pierda de vista su misión y visión.

Para Maestres Mago (2007), los planes de sucesión se fundamentan en el portafolio de competencias requeridas para ocupar una posición determinada para luego, a partir de allí, orientarse hacia la identificación de los ejecutivos con mayor potencial de satisfacer los requisitos del cargo y aportarles las herramientas e incentivos necesarios para culminar su proceso de formación en el tiempo estipulado para la sucesión.

Lorsch y Khurana (citados por Stein y San Martin, 2009) mencionan que la sucesión consiste en la puesta en práctica de un programa de desarrollo directivo que sirva para atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los individuos de alto desempeño y potencial que, en última instancia, nutrirán el *pool* de candidatos internos a puestos clave. También establecen un programa deliberado y sistemático, que nace con el impulso y respaldo total de la máxima autoridad de la Institución, que se dirige a todos los estratos de la misma mediante políticas y procedimientos compatibles con la estrategia general de recursos humanos (Friedman, 1986; Rothwell, 2005 citados por Stein y San Martin, 2009).

Por lo tanto, la propuesta de este trabajo coadyuvará a resolver este desafío mediante la generación de un plan de sucesión. Los puestos clave dentro de la Institución son director general, director departamental, coordinador de área o académico, sin embargo; este proyecto pretende atender la necesidad de continuidad en el liderazgo por medio de dicho plan de sucesión para los puestos clave, tales como director general y director departamental, y el cual considera un proceso de formación y entrenamiento del personal potencial y que éste aporte a la evolución de los procesos y al cumplimiento de las estrategias de corto, mediano y largo plazo.

1.2 La Justificación.

El rumbo de un equipo de trabajo está en manos de una persona, más aún, el rumbo de una empresa llega a estar en manos de una persona, haciendo una analogía con un barco, éste necesita una tripulación para navegar pero es una persona quien marca el rumbo, esta persona es el capitán. Esto debería facilitar las cosas: elegir bien a una única persona es más fácil que elegir bien a una tripulación entera. Sin embargo, el análisis del pasado arroja que sólo una de cada tres empresas acierta a la hora de nombrar a su CEO

(Chief Executive Officer) la máxima autoridad en una compañía. Las restantes se ven forzadas a la búsqueda alocada de reemplazos de líderes abortados antes de los 18 meses de gestión Coyuntura (2009).

Para este caso de estudio, se considera el planteamiento que señala Chiavenato (2009), que resulta difícil separar el comportamiento de las personas del de las organizaciones. Éstas operan por medio de las personas, quienes las forman y deciden y actúan en su nombre.

Por otro lado, Velasco (2012) en su artículo menciona que Accenture viene ayudando a varias empresas a implantar un proceso que les permita identificar y desarrollar a las personas con potencial para ocupar sus puestos clave. Combina planificación de la sucesión y desarrollo de liderazgo. Este es un proceso de personas orientado a garantizar la continuidad del negocio, y que en el contexto actual, ha adquirido una relevancia enorme.

Así mismo las compañías con más tradición en el desarrollo del liderazgo aseguran la involucración del equipo ejecutivo al máximo nivel. Jack Welch (GE) y A.G. Lafley (P&G), reconocían que dedicaban el 40% de su tiempo al desarrollo de personas. Lo anterior evita que los mandos intermedios monopolicen a los mejores y crea un diálogo entre los líderes actuales y futuros (Velasco, 2012).

Por su parte Coyuntura (2009) reunió a cinco especialistas en recursos humanos con el fin de compartir visiones sobre la planificación de la sucesión y mejores prácticas para el desarrollo de talentos en un contexto en el que una decisión equivocada puede hacer o deshacer el futuro de una organización. Dentro de las conclusiones generadas se encuentran las siguientes:

- Los planes de sucesión son una herramienta útil pero hay que poner más creatividad e innovación. Importante visualizar más dimensiones de las que se toman en cuenta hoy: conocimiento técnico, perfil emocional y sensibilidad social.
- El 20% de las personas están conformes con este tipo de planes en su empresa, el resto no lo están.

- Las habilidades que debe tener el talento clave de una organización son: agilidad de aprendizaje, en primer lugar; en segundo, habilidad interpersonal, y en tercer lugar, tolerancia a la ambigüedad.
- Las empresas se aseguran que los involucrados de todos los departamentos, países y regiones tengan criterios homogéneos para seleccionar a los talentos y candidatos. learning agility, learning capacity y competencias de comportamiento o culturales.

Por otro lado, Cabrera y González (2008) señalan que la falta de un plan de sucesión ha llevado a muchas compañías al fracaso, por lo que contar con uno es altamente recomendable. Asimismo hace ver que los principales motivos por los que fracasan las empresas familiares se consideran el que los sucesores ingresan a la compañía sólo por ser parte de la familia, no por su aptitud o habilidades. Estos aspirantes a la dirección general no aprendieron a tomar decisiones consensuadas, a interactuar con los profesionales no familiares, y por lo tanto generan conflictos familiares y al negocio.

Así que la sucesión es un proceso que se da de manera única en cada empresa, pues depende de diversos factores. Lo más importante es que el sucesor posea un conocimiento profundo e integral de todas las áreas de la organización, y las habilidades básicas para desempeñar sus funciones en los puestos claves que hayan ocupado.

Stein y San Martín (2009) refieren que apoyados en la abundante literatura científica disponible, en estudios de campo y en su experiencia docente y consultora, una tesis apunta a que, en general, el rendimiento de los puestos clave y otros directivos de primer nivel que proceden de dentro de la empresa es mayor que aquellos que provienen de otra empresa o de otro sector, medido en términos de resultados.

Existen algunos casos en la Institución que recientemente se incorporaron llegando del exterior como directores departamentales y el resultado fue que en ambos casos les costó mucho trabajo adaptarse a la cultura organizacional, aportaron buenas ideas para implementar cambios importantes en procesos establecidos, pero nunca lograron adaptarse a la Institución. Aunque en el currículum mostraba gran solidez en la formación y experiencia, al momento de gestionar no fueron lo suficientemente hábiles para interactuar y adherirse a la cultura organizacional.

Finalmente, para el caso de la Iberoamericana Puebla la jerarquía descrita en el estatuto orgánico que se enuncia en el capítulo 2; los puestos clave son directores generales, directores departamentales, coordinadores y jefes.

Así que el proceso de vincular a una persona en un puesto clave de la institución de acuerdo a la estructura organizacional (director general, director departamental, coordinador o jefe), existe la necesidad en la organización de detectar, seleccionar, evaluar, entrevistar y finalmente promover personal académico o administrativo, sin embargo actualmente la Institución no cuenta con una estrategia de desarrollo del personal con un gran potencial para ocupar un puesto clave.

1.3 Objetivo general.

Analizar las descripciones de puesto, las evaluaciones de desempeño de la gestión directiva que opera en la Universidad Iberoamericana Puebla, así como la recolección de experiencias de los actuales ocupantes en aspectos como: ingreso, trayectoria, gestión y desarrollo para proponer los lineamientos estratégicos en el desarrollo de futuros ocupantes de los puestos de director general y director departamental.

1.4 Objetivos específicos.

- Analizar el desempeño de los directores de la Institución de los últimos 5 años para identificar el potencial directivo.
- Identificar los elementos significativos del modelo de gestión de una institución educativa jesuita relevantes para el desempeño efectivo.
- Describir la experiencia de los ocupantes actuales, la cual formará la base para la propuesta de desarrollo.

1.5 Alcances y limitaciones

Este proyecto de investigación tendrá el alcance de considerar los puestos de directores generales y directores departamentales que actualmente están

establecidos en su estructura organizacional dentro de la Iberoamericana Puebla. Así que el personal a considerar en esta propuesta, serán aquellos que actualmente ocupen un puesto de coordinación, considerando este puesto como inicial en el proceso del plan de sucesión

Este estudio se realizará de Agosto 2014 a Junio 2015 con el objetivo de obtener la titulación de posgrado en Administración de Empresas, así como entregar el producto terminado a la Institución.

1.6 Premisas de estudio.

Dentro de unas variables nacionales que son relevantes para este estudio se encuentran algunos índices, los cuales son:

- a) El índice de inflación registrado al cierre del 2014 es de 4.08% (consultado en Enero 2015, recuperado en (Carstens Carstens, 2015)
- b) Es importante señalar que aunque la inflación nacional cerró en 4.08% en el estado de Puebla fue de 4.18% (consultado el 8 de Enero 2015, (INEGI, 2015).
- c) También otra variable importante señalar es el incremento que presentó el Salario Mínimo General de la Zona A, en la cual se encuentra ubicada la institución de estudio, este fue de 4.18% (Carstens Carstens, 2015)
- d) Índice de Confianza al Consumidor. Publicado en enero de 2015, mostró una disminución mensual de 2.07% con cifras ajustadas por estacionalidad, sin embargo, al observar la tendencia general del ciclo se presenta un ligero incremento con respecto al mes de noviembre y un 4.30% con respecto a diciembre del 2013 (Fernandez del Castillo, 2014) como se aprecia en la figura 1.1.

Figura 1.1 Índice de confianza del consumidor a Diciembre 2014



Fuente: Fernandez del Castillo, 2014

1.7 Preguntas de investigación.

Tomando en cuenta la problemática descrita anteriormente, surge la necesidad de plantear una pregunta de investigación que este proyecto considera en su desarrollo ¿Se han analizado los distintos aspectos de la gestión directiva que opera en la Universidad Iberoamericana Puebla, para proponer los lineamientos estratégicos en el desarrollo de futuros ocupantes de los puestos de director general y director departamental? Así como también otras reflexiones conllevan a las siguientes preguntas de investigación. ¿La institución educativa identifica los elementos significativos de del modelo de gestión de una institución educativa jesuita relevantes para el desempeño efectivo? Y ¿Es posible realizar la gestión del talento en una institución educativa, de acuerdo a las nuevas tendencias?.

En este capítulo se estableció el planteamiento del problema, mostrando como un desafío que enfrentan las instituciones educativas en desarrollar una cultura de sucesión que garantice la continuidad en los planes y la permanencia en el tiempo de la organización. Para el caso de la Iberoamericana Puebla este desafío lo enfrenta en los puestos clave

como director general y director departamental. Asimismo se establecieron el objetivo general y los objetivos específicos que el presente proyecto comprende. En el siguiente capítulo se enunciará el marco contextual de la Iberoamericana Puebla para mayor referencia de la necesidad que este proyecto pretende atender.

Capítulo 2 Marco contextual

A lo largo de este capítulo se muestran los diferentes aspectos que engloban a la Universidad Iberoamericana Puebla con la finalidad de conocer a detalle la situación actual de operación, desarrollo y estructura, los cuales envuelven el marco operacional; así como también la situación actual en la que surge la necesidad de establecer un plan de sucesión en el liderazgo que resulte relevante.

2.1 Historia

La Universidad Iberoamericana fue fundada en la Ciudad de México en 1943, su primera escuela fue Filosofía. Como toda obra educativa jesuita, tuvo inicios modestos y al mismo tiempo miradas de gran alcance, buscando desarrollar una institución que pusiera el cultivo de las ciencias y la formación profesional al servicio del país. Durante 35 años se mantuvo como universidad con una sola sede, aunque compartía su visión educativa con el tapatío Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), fundado también por académicos jesuitas y laicos. En 1978 comienza la creación de un sistema universitario nacional, con la Universidad Iberoamericana en León Guanajuato. Le siguieron en 1981 las sedes de Tijuana, Baja California y Torreón Coahuila y finalmente, la universidad Iberoamericana en Puebla; que originalmente llevó el nombre de Plantel Golfo-Centro. A este sistema de instituciones se afiliaron posteriormente la Universidad Loyola, de Acapulco Guerrero y el Instituto Superior Intercultural Ayuuk, en la zona indígena de la mixteca Oaxaca (Ibero, Breve Historia de Nuestra Universidad, 2014).

En los inicios de la Iberoamericana en Puebla contaron con el apoyo de la comunidad educativa del Instituto Oriente, colegio jesuita fundado en 1870 por un grupo entusiasta de empresarios egresados del colegio y de la Iberoamericana Ciudad de México y de las autoridades gubernamentales, quienes acogieron la iniciativa del entonces rector de la Universidad Iberoamericana, Dr. Ernesto Domínguez. En diciembre de 1982 quedó constituida la asociación civil encargada de fundar la universidad y se iniciaron los cursos de extensión educativa (Ibero, Breve Historia de Nuestra Universidad, 2014).

El jesuita Manuel Acévez Araiza recibió la encomienda de dirigir la nueva obra y con el paso de los meses, ante el interés despertado en la comunidad poblana y de ciudades cercanas, la Iberoamericana Puebla inició sus cursos formales de licenciatura en agosto de 1983, con 66 alumnos inscritos en cuatro carreras: Administración de empresas, Comunicación, Diseño gráfico y Relaciones industriales. Su primera sede fue un edificio en la Avenida Ignacio Zaragoza, en la zona nororiente de la ciudad. Como primer rector, el Mtro. Acévez puso los cimientos de lo que se convertiría en poco tiempo en una universidad relevante en el contexto regional. La primera generación de 37 egresados de la entonces Iberoamericana Golfo-Centro salió en agosto de 1987. Nuevas licenciaturas se abrieron en ese periodo: Contaduría pública e Ingeniería industrial (Ibero, Breve Historia de Nuestra Universidad, 2014).

Posteriormente, en 1988 finalizó el periodo del rector Acévez y tras un breve interinato del Lic. Ricardo de la Cerda, fue nombrado rector el Mtro. Xavier Cacho Vázquez, de la Compañía de Jesús. Este periodo se distinguió por la búsqueda de una nueva sede para atender a la creciente población estudiantil, que se inscribía a las licenciaturas originales y a los nuevos programas: Ciencias humanas y Diseño textil. Las negociaciones entre la Universidad, sus patronatos y el gobierno estatal culminaron con la donación a favor de la Iberoamericana de un terreno de 17 hectáreas al sur de la ciudad, en la carretera a Atlixco. La construcción de instalaciones inició en octubre de 1989. La organización institucional también recibió un fuerte impulso, al crear una estructura académica y administrativa acorde al crecimiento de la comunidad universitaria (Ibero, Breve Historia de Nuestra Universidad, 2014).

El Mtro. Cacho pasó la estafeta del rectorado al Dr. Armando Rugarcía Torres en 1991. En octubre de ese año se trasladó la Universidad a su actual ubicación, en la avenida conocida hoy como Boulevard del Niño Poblano. Nuevas carreras se abrieron en este periodo: Sistemas computarizados e informática, Nutrición y Ciencias de los alimentos, Derecho, Psicología, Arquitectura, Ingeniería electrónica y Comercio internacional, iniciaron también los posgrados. Fue una época de gran expansión de la oferta curricular, que también propició el crecimiento de la planta física y de la vinculación de la Universidad con otros actores institucionales de la región (Ibero, Breve Historia de Nuestra Universidad, 2014).

A fines de esa década, el rector Rugarcía concluyó los dos periodos de gobierno que le encomendaron los patronatos académico y educativo, y la Provincia mexicana de la Compañía de Jesús nombró al Arq. Carlos Velasco Arzac como rector. De 1999 a 2005 la Universidad continuó su ampliación de oferta curricular, a la vez que inició un proceso de evaluación institucional que fundamentalmente se abocó a los planes de estudio y a la normativa y procedimientos universitarios. Los resultados de estos procesos fueron la Nueva Estructura Curricular y la promulgación del Estatuto Orgánico y la normativa consecuente. En ampliación de la planta física la cafetería, las residencias universitarias y el auditorio-gimnasio fueron las obras más evidentes de este periodo (Ibero, Breve Historia de Nuestra Universidad, 2014).

El Dr. Fernando Fernández Font asumió la rectoría en septiembre de 2005. Le correspondió conducir la gestión para construir la villa tecnológica (aulas y laboratorios de ingeniería y diseño), impulsar el estudio de pertinencia y arrancar el proyecto de Preparatorias Iberoamericana (Puebla, Tlaxcala y Veracruz) e iniciar el proceso institucional de autoestudio y acreditación de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). Su periodo rectoral concluyó al ser nombrado por la Provincia mexicana de la Compañía de Jesús como Asistente de educación para México, y fue sustituido por el Mtro. David Fernández Dávalos, quien inició su gestión en agosto de 2008 (Ibero, Breve Historia de Nuestra Universidad, 2014). Este período se caracterizó por la apertura de nuevas licenciaturas (Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería de Negocios, Relaciones Internacionales, Dirección de Recursos Humanos, Ingeniería en Logística, Ingeniería Automotriz, Ingeniería Civil, Ciencias Ambientales y Desarrollo Sustentable, Administración Turística y de la Hospitalidad, Diseño industrial y Literatura y Filosofía) y a la vez, por centrar los esfuerzos institucionales en la consecución de procesos educativos que reflejen alta calidad académica y pertinencia social, con una mirada enfática a las realidades, problemas y oportunidades que brinda la región sur-sureste del país (Ibero, Breve Historia de Nuestra Universidad, 2014).

Cabe señalar que la Iberoamericana Puebla es una institución de educación media superior y superior confiada a la Compañía de Jesús, orden religiosa católica fundada por San Ignacio de Loyola con influencia en más de 200 universidades en todo el mundo.

Atenta a los signos de los tiempos y en virtud de sus potencialidades, la Compañía de Jesús ha decidido asumir la educación formal como uno de sus apostolados más dinámicos. Para los jesuitas, la educación es un espacio privilegiado hacia el servicio de la fe y la promoción de la justicia, misión que la Universidad Iberoamericana Puebla recoge y hace propia en su contexto.

En sintonía con las formulaciones del Padre General de la Compañía de Jesús, Adolfo Nicolás, S. J., a la Iberoamericana Puebla le interesa formar personas útiles, con espíritu de justicia y de servicio; no a los mejores del mundo, sino a los mejores para el mundo; a los mejores para “enfrentar las diversas formas de desigualdad y exclusión social con el fin de promover el desarrollo sostenible, teniendo como horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria. A sus 30 años la Iberoamericana Puebla quiere ser, en consecuencia, la mejor universidad para la región, para su transformación. La calidad académica es una finalidad clara e irrenunciable, pero sin compromiso social carece de sentido fecundo. Ésta es la más lúcida identidad y convicción más profunda” (Fernández Font, 2013).

2.2 Objetivo Institucional

La Agenda Institucional 2020 es resultado del proceso de planeación estratégica emprendido por la Universidad Iberoamericana Puebla con la finalidad de establecer un rumbo claro por el cual transitar en los siguientes años. En ella se concentran los esfuerzos de cada uno de los departamentos, centros y oficinas de la institución en el ánimo de hacer de la Iberoamericana Puebla la mejor universidad para la región por su modelo educativo y su pertinencia social.

En su primera etapa, el proceso de planeación estratégica desembocó en la redacción del documento Fundamentos estratégicos de la Universidad Iberoamericana Puebla, que contiene la Misión, la Visión, los aspectos prioritarios, los criterios de pertinencia, los objetivos estratégicos y las políticas institucionales de la Universidad.

Una segunda etapa de este proceso consistió en la elaboración de las prospectivas académicas, del medio universitario y de desarrollo institucional con miras al 2020, es decir, los futuros que se pretenden presenciar en dicho año. La tercera y última etapa es

la delimitación de los planes operativos, tácticos y estratégicos que servirán para alcanzar los futuros descritos en las prospectivas (Ibero, Agenda Institucional 2020, 2010).

Esta gran estrategia construida por la Universidad dentro de una competencia en el mercado educativo en el que está inserta, tanto en el nivel medio superior como en el nivel superior se ha intensificado, sin embargo, los padres de familia reconocen en la Universidad y en el SUJ un modelo educativo idóneo para los tiempos vigentes, pues armoniza la calidad académica con la voluntad de construir una mejor sociedad, más humana, más justa y más alegre, en línea con los valores que se desprenden de su inspiración cristiana; se logrará hacer de la Iberoamericana Puebla la mejor universidad para la región por su modelo educativo y su pertinencia social.

2.3 La Meta

El papel de la Iberoamericana no estaría completo si no buscara la excelencia académica, a través de la actualización y formación de sus profesores, y el mejoramiento de los recursos. Esta meta supone alcanzar un alto desarrollo de las capacidades y actitudes fundamentales de todo hombre. Tal virtud es la que debe desarrollar el estudiante de la Iberoamericana a lo largo de su formación (Ibero, Misión, Visión y Filosofía, 2013)

Filosofía

La Universidad Iberoamericana es una institución de educación superior cuyo centro es el ser humano, no sólo como universitario y profesionista, sino también como persona y como ser social, político, cultural y religioso. El objetivo de la Iberoamericana es la formación de hombres y mujeres íntegros, cualidad que implica tener una excelencia profesional, aprender a pensar por sí mismos y ser capaces de encontrar causas por las que vale la pena dedicar la vida y tomar decisiones.

Misión

La Universidad Iberoamericana Puebla, institución de educación media superior y superior de la Compañía de Jesús, tiene como misión formar hombres y mujeres

profesionales, competentes, libres y comprometidos para y con los demás; generar conocimiento sustentado en su excelencia académica y humana, en diálogo con las distintas realidades en las que está inmersa, para contribuir a enfrentar las diversas formas de desigualdad y exclusión social con el fin de promover el desarrollo sostenible teniendo como horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria (Ibero, Misión, Visión y Filosofía, 2013).

Visión

Arraigados en el modelo educativo ignaciano, ser una Universidad de referencia por su calidad formativa, de investigación y articulación social, especialmente del Sur de México, con base en su pensamiento crítico, en sus propuestas formativas innovadoras y en la pertinencia de sus programas y proyectos, desde el paradigma de una globalización incluyente y solidaria (Ibero, Misión, Visión y Filosofía, 2013).

2.4 Estructura

De acuerdo al estatuto orgánico, la estructura general de la Iberoamericana Puebla se encuentra formada por la rectoría con apoyo de dos patronatos y un senado universitario en la toma de decisiones de índole legal, normativa y planta física; así como también 4 direcciones generales y un Staff. A continuación se detalla dicha información.

2.4.1 Patronato comunidad universitaria del golfo centro, A.C. (CUGOCEAC)

La Comunidad Universitaria del Golfo Centro, AC contribuye al logro de los objetivos de la Universidad Iberoamericana Puebla en los aspectos legal e institucional. Es la persona moral de la Universidad. Tiene como objetivo social crear y patrocinar un conjunto de escuelas, desde la educación media superior hasta el doctorado, encomendadas a la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús, AR, de acuerdo con sus propios estatutos. Así mismo es la asociación civil responsable de la operación de la Universidad de acuerdo con los documentos institucionales y los convenios respectivos; también es responsable

jurídicamente ante las autoridades y autoriza las grandes políticas institucionales, de acuerdo con el modelo de educación superior de la Compañía de Jesús en México. Delega el gobierno ordinario de la Universidad en el Rector y en el Senado Universitario, de acuerdo con las facultades establecidas en el estatuto orgánico (Ibero, Patronatos, 2013).

2.4.2 Patronato fomento, investigación y educación superior del Golfo Centro, AC (FIESGOCEAC)

Fiesgoceac es el patronato económico de la Universidad Iberoamericana Puebla. Está constituido en una asociación civil sin fines lucrativos, fundada en 1983 por amigos de la Compañía de Jesús y exalumnos de la Iberoamericana.

Fiesgoceac es el propietario legal de los bienes inmuebles y terreno de la Universidad Iberoamericana Puebla y tiene la responsabilidad de apoyar económicamente a su desarrollo y custodiar su patrimonio.

Tiene como misión:

- Las construcciones de la infraestructura del campus.
- El desarrollo del equipamiento y programas.
- Estructurar la procuración de recursos.
- Proyectar la imagen de la Universidad.
- Vincular la Universidad con los diversos sectores sociales.

Tiene como objetivos:

- Terminar la construcción del proyecto arquitectónico de la universidad.
- Participar en los aspectos vinculados con el desarrollo de la universidad y su estrategia de largo plazo.
- Apoyar la gestión de la universidad para lograr alta calidad educativa y procurar una mejora continua.
- Preparar planes y estrategias para la procuración de fondos.

Tiene como funciones:

- Establecer una base de datos completa sobre la donación, empresas, organismos nacionales e internacionales y fundaciones.
- Vender certificados de estudios.
- Organizar eventos especiales para la procuración de fondos.
- Administrar los recursos para la construcción de los edificios requeridos.
- Fortalecer la relación entre el patronato económico y las diferentes instancias de la Universidad Iberoamericana.
- Participar en el senado universitario (máximo órgano colegiado de la Universidad) con dos representantes.
- Apoyar al presidente de Fiesgoceac y al Rector de la Universidad en el esfuerzo conjunto de generar un desarrollo continuo y exitoso de la institución (Ibero, Patronatos, 2013).

El grupo de asociados de Fiesgoceac está constituido por líderes de diferentes ámbitos de los sectores empresariales y personas de reconocido prestigio afines al modelo educativo de la Compañía de Jesús, plasmado en la Universidad Iberoamericana, interesados y comprometidos con la educación superior en México.

2.4.3 El senado

Es una autoridad colegiada que se distingue por convocar a personas de los distintos grupos que componen la comunidad universitaria con voces iguales en este órgano de gobierno. La composición diversa es para enriquecer la visión del gobierno con la experiencia cotidiana de los alumnos, profesores, autoridades unipersonales, empleados administrativos, egresados y las asociaciones que dan ser a la Universidad.

El interés del senado universitario, como grupo, y de cada uno de sus integrantes en particular; es cumplir con la misión institucional, de acuerdo con sus características como una obra de la Compañía de Jesús.

El senado universitario se reúne para realizar las siguientes funciones:

- Escuchar la información proporcionada por las direcciones responsables de la marcha cotidiana de la Universidad, de acuerdo con una agenda propuesta por el Presidente del senado.

- Analizar cuál es el desarrollo de la planeación institucional dirigida a alcanzar los objetivos de la Universidad.
- Evaluar si los medios que se están utilizando son los mejores para los fines buscados, con base en la normativa institucional.
- Ordenar modificaciones al quehacer educativo, de ser necesario, para alcanzar las metas deseadas que permitan cumplir con la misión institucional (Ibero, Patronatos, 2013).

2.5 Normativa institucional

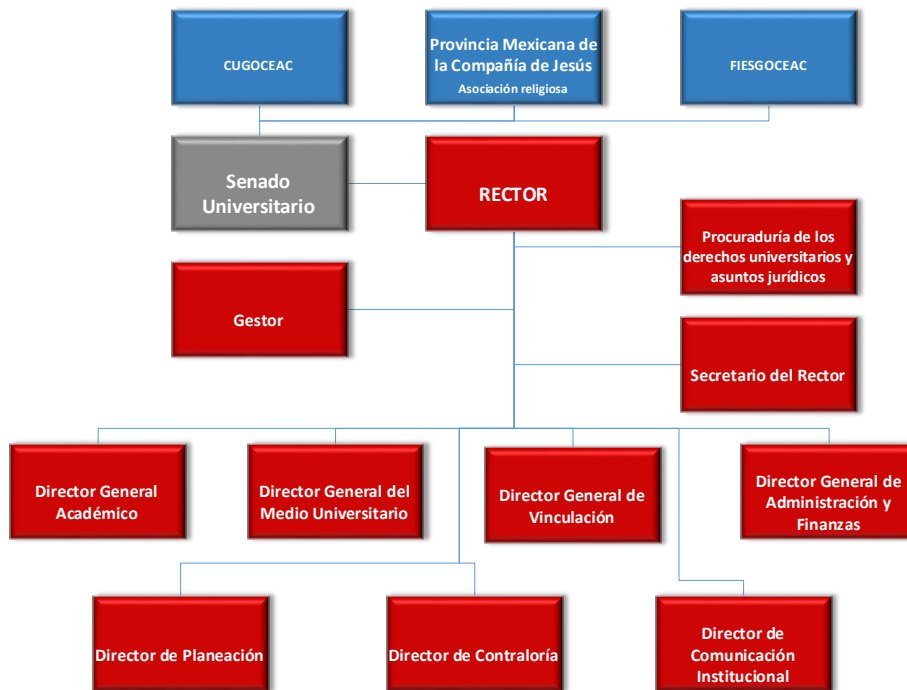
La Universidad Iberoamericana Puebla es una institución privada, conducida por la provincia mexicana de la compañía de Jesús, A.R. que se dedica a la educación superior; y tiene como fin el desarrollo integral de la persona. De este fin se siguen otros, que son principalmente:

- 1.- El ofrecimiento de programas de estudio de educación media superior y superior, que incluye bachillerato, licenciatura, posgrado y educación continua.
- 2.- La docencia en dichos programas, orientada a la formación de técnicos, bachilleres, profesionales, investigadores y profesores universitarios, en conformidad con el modelo educativo de la compañía de Jesús y con los documentos básicos de la Universidad Iberoamericana, en particular el ideario, la filosofía educativa, y el relativo al proyecto educativo común de la compañía de Jesús en América Latina.
- 3.- La formación de los alumnos y de todo su personal, ofreciéndoles la oportunidad de asimilar los valores del ideario, para que con inteligencia crítica, calidad humana y conciencia de su responsabilidad, se comprometan a contribuir en la solución de los problemas sociales para el logro de una sociedad más libre, productiva, justa y solidaria.
- 4.- El desarrollo del conocimiento mediante la investigación para la transformación social y la reflexión creadora de la cultura.
- 5.- El enriquecimiento de la sociedad mediante la difusión universitaria.
- 6.- La prestación de otros servicios universitarios a la comunidad propia y a la sociedad en general (Área de Normativa, 2010).

2.6 Organigrama

El organigrama ubicado en la figura 2.1. se encuentra formado por cuatro direcciones generales que dependen directamente del Rector quien a su vez cuenta con cuatro direcciones departamentales que forman el staff de la rectoría. También como se mencionó anteriormente, el Rector tiene el apoyo de dos patronatos y un senado universitario en la toma de decisiones de índole legal, normativa y planta física (Ibero, Organización, 2013).

Figura 2.1 Organigrama de la Iberoamericana Puebla



Fuente: Ibero, Organización, 2013.

2.6.1 Organización

También la normativa institucional describe la forma en la que está organizada la universidad. Esta comunidad la integran los alumnos, los académicos, el personal, las autoridades universitarias académicas y administrativas, los exalumnos, las asociaciones civiles y los miembros de la compañía de Jesús que sean comisiones por la provincia mexicana de la compañía de Jesús a esta obra.

La universidad Iberoamericana Puebla está organizada académicamente en departamentos o centros. Dentro del área académica, podrán crearse otras instancias necesarias, para el mejor cumplimiento de sus objetivos.

1.- Los departamentos son dependencias académicas básicamente responsables de los programas de docencia, investigación y difusión universitaria en un campo de conocimiento y ejercicio profesional, para lo que reúne una comunidad de académicos.

2.- Los centros son dependencias que se tienen como objetivo colaborar con los programas curriculares, desde la inspiración cristiana ignaciana, para alcanzar los fines académicos y educativos de la universidad (Área de Normativa, 2010).

2.6.2 Programas académicos

Dentro de los programas académicos se desarrollan actividades encaminadas al logro de un objetivo relacionado con alguna de las funciones sustantivas de docencia, de investigación, de difusión universitaria y de servicios educativos en todos los niveles. La universidad Iberoamericana Puebla ofrece los siguientes tipos de programas curriculares:

- Programas de licenciatura.
- Programas de especialización.
- Programas de maestría.
- Programas de doctorado.
- Programas de educación continua.
- Otros tipos de programas que decida el senado universitario (Área de Normativa, 2010).

2.6.3 Autoridades universitarias

Las autoridades universitarias académicas y administrativas son:

1.- Órganos colegiados:

- a).- El senado universitario.
- b).- El tribunal universitario.
- c).- El comité académico.
- d).- El comité de centros y departamentos.
- e).- El comité administrativo.
- f).- El consejo de rectoría.
- g).- Los consejos técnicos de programas académicos.

2.- Autoridades unipersonales:

- a).- El rector.
- b).- Los directores generales.
- d).- Los directores administrativos.
- e).- Los coordinadores académicos.
- f).- Los jefes administrativos (Área de Normativa, 2010).

2.6.4 El rector

El rector es por delegación de la Comunidad Universitaria de Golfo Centro, AC el representante legal de la Universidad Iberoamericana Puebla, presidente del senado universitario y la máxima autoridad unipersonal en los diferentes aspectos académicos, educativos, administrativos, técnicos y financieros de la universidad, puede delegar en los directores generales y en otras autoridades universitarias o personas las facultades que estima convenientes para el mejor funcionamiento de las actividades de la universidad.

El rector es nombrado por el padre de la provincial de la Compañía de Jesús, habiendo consultado al senado universitario, y de acuerdo con los presidentes de Comunidad Universitaria del Golfo Centro, AC y Fomento, Investigación y Educación Superior del

Golfo Centro, AC dura en su cargo cuatro años, que puede extenderse a dos más por una sola vez, si así lo determinara la autoridad que lo nombró habiendo escuchado al senado universitario.

Dentro de las principales responsabilidades del rector se encuentran:

- Velar por el modelo educativo de la Compañía de Jesús y la realización de la filosofía educativa universitaria.
- Ejercer la autoridad para garantizar que existan los medios que mejor conduzcan a la consecución de los fines de la Universidad.
- Coordinar a los directores generales, dictar normas y establecer disposiciones reglamentarias o delegar esta facultad en cualquier ámbito para los asuntos no contemplados en el presente estatuto orgánico, así como supervisar la administración general de la universidad Iberoamericana Puebla.
- Cuidar que se mantengan el orden, la libertad y la responsabilidad, tanto en la vida universitaria como en el ejercicio de las atribuciones y facultades de sus miembros.

Dentro de sus principales facultades se encuentran las siguientes:

- Nombrar y remover libremente a los directores generales, a los directores y coordinadores para los que el presente estatuto orgánico no establezca condiciones específicas, de acuerdo a los respectivos reglamentos.
- Nombrar directores y coordinadores interinos, cuando así lo estime conveniente.
- Aceptar renunciaciones y conceder licencias temporales a los directores generales.
- Prorrogar, hasta por un año en situaciones excepcionales, la permanencia en el cargo de director académico (Área de Normativa, 2010).

2.6.5 Directores generales

Los responsables de las líneas estratégicas de la universidad son los directores generales. Las líneas permanentes que privilegia la Universidad Iberoamericana Puebla son: la calidad académica educativa, la formación humanista, la viabilidad de la institución, la vinculación con la sociedad de la región, el país y otras instituciones internacionales y la evaluación de medios y resultados.

Las responsabilidades prioritarias de los directores generales son:

- Promover el modelo educativo de la compañía de Jesús con el personal de la dirección general.
- Apoyar al rector en el gobierno ordinario.
- Presentar programas y presupuestos para el logro de los objetivos institucionales.
- Dar seguimiento al ejercicio presupuestal.
- Planear y evaluar sistemáticamente el trabajo de su dirección.

Las principales facultades de los directores generales son:

- Ser miembro del consejo de rectoría.
- Dirigir y coordinar a los responsables de los programas encomendados a la dirección general.
- Designar, evaluar, promover y remover al personal de su dirección general, de acuerdo con el rector.
- Aceptar renuncias y conceder licencias temporales al personal de su dirección general previo acuerdo con el rector (Área de Normativa, 2010).

2.6.6 Directores Académicos

El rector delega autoridad en los directores, que tienen la responsabilidad de cumplir las funciones universitarias a través de la planeación, ejecución y evaluación de diversos programas, encaminados a cumplir la misión educativa de la propia institución.

Los directores académicos son autoridades cuya función es vincular a las personas y a los programas de su área para operar los medios que consigan la calidad académica.

Las principales responsabilidades del director académico son:

- Proponer al inicio de su gestión ante el comité académico, un plan de trabajo en el que incorpore las encomiendas de la autoridad que lo nombra.
- Asignar, supervisar y evaluar las funciones del personal académico y administrativo de su área, en acuerdo con el director general.
- Coordinar a los responsables de los programas académicos a su cargo y al personal académico de tiempo de su área.
- Vincular su servicio con las áreas académicas y administrativas correspondientes.

- Realizar los lineamientos de la dirección general académica y la dirección general del medio universitario.
- Fomentar la superación humana y académica del personal de su área.
- Supervisar el uso de los recursos materiales asignados a su área.
- Informar de la gestión de su dirección y de cada programa, cuando se lo solicite el rector o el director general académico.
- Garantizar la aplicación del presente Estatuto Orgánico y de toda la normativa universitaria (Área de Normativa, 2010).

Las facultades del director académico son:

- Proponer a su director general los candidatos para el personal académico y administrativo del departamento.
- Ser informado del desempeño de los responsables de programa
- Presidir el consejo y las comisiones de su área, con voto de calidad.
- Participar con voz y voto en los organismos colegiados de su dirección general.
- Proponer la creación de aquellos programas y comisiones que más contribuyan al logro de los objetivos de su área.
- Proponer la asignación de recursos para los programas a su cargo (Área de Normativa, 2010).

El periodo de gestión de los directores académicos es de cuatro años y son evaluados por el comité académico cada dos. Existe la posibilidad de ser nombrados para un segundo período consecutivo por una sola vez. Los directores que sean nombrados como interinos sólo podrán permanecer un año como tales. Cuando un director interino sea nombrado director definitivo, el tiempo de su interinato se contará como parte de su período definitivo. La temporalidad de la gestión del director de departamento y su ratificación en el cargo, dependerán normalmente de la evaluación que realice el comité académico cada dos años y en última instancia de la decisión del rector, quien tomará en cuenta la evaluación realizada por el comité académico y las recomendaciones pertinentes. La gestión de un director no deberá exceder un máximo de ocho años consecutivos (Área de Normativa, 2010).

2.6.7 Directores Administrativos

Los directores administrativos son autoridades cuyas áreas y personal operan recursos de la universidad, de acuerdo a los fines de la misma. Los jefes administrativos son autoridades responsables de uno o más procesos administrativos.

Asimismo las responsabilidades, facultades y requisitos de los directores y jefes administrativos aparecen en la asignación de funciones de la dirección general de servicios de apoyo (Área de Normativa, 2010).

Dentro del estatuto orgánico no se establece un período de gestión de los directores administrativos, sin embargo los nombramientos se establecen por 4 años y al término de este período se realiza una evaluación de la gestión por parte del Rector, para establecer una nuevo período de gestión.

2.6.8 Evaluación Académica

La meta central de la evaluación es promover la superación académica, creando las condiciones para mejorar el trabajo educativo. Lo anterior, implica detectar en el transcurso de los procesos; los aciertos y errores, contando con condiciones no sólo para identificar éstos últimos, sino fundamentalmente para analizar sus diversas causas.

Por ello, la evaluación debe entenderse como un proceso abierto, transparente, reflexivo, integral, dialógico, sistemático y formativo cuya finalidad es potenciar el logro de los objetivos, reconocer avances tanto personales como institucionales e identificar los aspectos que deben mejorarse. Todo ello para tomar decisiones con bases sólidas a partir de criterios y estándares conocidos y aceptados, teniendo en cuenta la misión y objetivos estratégicos institucionales (Académica, 2007).

Este ejercicio tiene un sentido eminentemente formativo que consistirá en determinar si el trabajo y los logros del académico durante el periodo evaluado corresponden o no en cantidad y calidad a lo establecido en su asignación de funciones. Lo anterior para contribuir a mejorar su desempeño a través de una retroalimentación que busque su desarrollo continuo. También, la evaluación se realiza anualmente, en las fechas y con el instrumento para tal efecto establecido (Académica, 2007).

Este proceso de evaluación cuenta con criterios e indicadores específicos que pretenden orientar la evaluación. La evaluación del resultado de cada una de las funciones asignadas, se realizará mediante la siguiente escala:

- Sobresaliente
- Satisfactorio
- Insuficiente
- Deficiente

La evaluación de las funciones académicas consta de tres momentos:

a) **Autoevaluación:** consiste en un proceso de reflexión crítica sobre el propio trabajo, identificando los aciertos y errores para analizar sus posibles causas. Este ejercicio se realizará con base en las matrices de valoración que para cada caso se han definido. Para ello, el académico de tiempo deberá entregar al Director del Departamento o Centro:

- Una autoevaluación en el formato del Sistema de Asignación y Evaluación de funciones, que incluye la captura de los resultados obtenidos.
- Un reporte de trabajo que amplía y detalla la información, además de documentar los resultados obtenidos (en caso de que así se requiera).

Lo anterior se realizará en los tiempos y formas que establezca la Coordinación de Evaluación Académica.

b) **Evaluación del Colegio de Profesores:** consiste en la valoración del desempeño del académico que hace el Colegio de Profesores, con la finalidad de retroalimentarlo. Lo anterior se realizará mediante una discusión abierta dirigida por el Director, en la cual:

- El académico deberá exponer los resultados que obtuvo en cada una de las funciones asignadas. Además, indicará al Colegio de Profesores cómo las evalúa.
- El académico abandonará la sesión del Colegio de Profesores para que éste pueda hacer su evaluación y registrarla en el formato del Sistema de Asignación y Evaluación de Funciones de acuerdo a las matrices de valoración.

- El Colegio de Profesores retroalimentará la labor del académico, haciendo observaciones y comentarios a su desempeño.
- En caso de que no haya consenso en relación al rango con el cuál el Colegio de Profesores evalúa al académico, ésta se hará por mayoría de votos.

Para este ejercicio, el Colegio de Profesores elegirá a un secretario que sentará un acta de todo este proceso y la entregará al Director del Departamento, con copia para la Coordinación de Evaluación Académica.

c) **Evaluación del Director del Centro o Departamento:** Tomando como base la autoevaluación y la evaluación del Colegio de Profesores, el director evalúa a cada académico en el formato del Sistema de Asignación y Evaluación de Funciones de acuerdo a la escala establecida. Para ello deberá tomar en cuenta:

- La función sustantiva a la cual se dedica el académico.
- La comparación de los resultados esperados contra los resultados obtenidos.
- Además, hará una retroalimentación del desempeño del académico que incluye las observaciones del Colegio de Profesores.
- Lo anterior, se realizará mediante un diálogo entre el director y cada académico (Académica, 2007).

Cabe señalar, que el director del Centro o Departamento será el responsable de que se realice el proceso de evaluación de los miembros de su equipo. Para los directores de departamento o centro, se sigue el mismo procedimiento, con las siguientes especificaciones:

- El Director General correspondiente realiza la evaluación de los directores tomando en cuenta la autoevaluación y la evaluación del colegio de profesores de acuerdo a la matriz de valoración genérica del desempeño académico del anexo A.

2.7 Gestión universitaria con estilo ignaciano.

“La gestión universitaria implica gobierno y administración. En la gestión hay tareas que son de gobierno y tareas que son de administración. En ocasiones el gobierno se confunde con la imposición y la administración con la burocracia. La gestión universitaria

consiste en lograr objetivos trazados de manera eficiente y eficaz con los recursos disponibles alumnos, docentes y no docentes. Es un verdadero arte. Sin embargo, al hablar de dicha gestión universitaria con el apellido estilo ignaciano, los énfasis en gobierno y administración serán netamente distintos” (Prado Galán S.J., 2010, pág. 3). En opinión del autor enuncia 12 consideraciones en estas notas de las cuales se destacan 3 de ellas:

1.- Gestión con el proyecto por delante. Es menester tener muy claro el proyecto universitario o académico-educativo. De este modo todas las decisiones dependen de dicho proyecto y no de amiguismos, favoritismos, etc. El proyecto siempre está en construcción pero en el directivo hay una idea incoada del mismo. A esa hemos de referirnos. Sin el proyecto se le concede prioridad a la excelencia cabe mica, a la formación integral y el compromiso social, entonces todas nuestras decisiones deberán dirigirse intencionalmente hacia ello. Por supuesto que siempre habrá dilemas que resolver. “El llamamiento del rey eternal”, meditación ignaciana de segunda semana, es una invitación expresa a considerar siempre el proyecto y relativizar nuestros intereses personales. Que no seamos sordos al llamado en la realización del proyecto.

2.- Gestión en constante discernimiento y deliberación. San Ignacio promueve el discernimiento en sus Ejercicios Espirituales. Aristóteles la deliberación. Una gestión educativa con estilo ignaciano debe discernir constantemente en comunidad. Habrá mociones y habrá razones. A veces habrá que decidir por la intuición de las mociones. Las más de las veces por la razón, por el balance de pros y contras. Esto será más deliberación que discernimiento. Pero ambos caminos son necesarios. Nunca contaremos con el cien por ciento de seguridad en lo que hemos decidido, pero es importante actuar aunque el discernimiento o la deliberación no nos brinde total claridad y certeza.

3.- Gestión en conflicto. Siempre habrá conflictos y el consiguiente stress. Bien señaló Narváez que gobernar es resistir. Santo Tomás decía: “misericordia sin justicia es disolución, justicia sin misericordia es crueldad”. Cuando el teólogo Carlos Bravo nos hablaba de Jesús como un hombre en conflicto no insinuaba que el Hijo de Dios haya buscado a priori el conflicto, sino que como consecuencia de la realización de su misión aparecieron enemigos por todas partes.

El resto de las consideraciones se enuncian en el Anexo B; y como lo señala Galán (2010) en la gestión universitaria hay tareas que son de gobierno y tareas que son de administración; y estos 12 aspectos recogen el quehacer ordinario de quien se encuentra en el liderazgo de la Universidad con una mirada estilo ignaciano.

2.8 Retos formativos de los directivos de las universidades jesuitas en América Latina

A lo largo de los años el paso de algunos rectores en las diferentes universidades de la red de universidades jesuitas, algunas de las competencias que los rectores han desarrollado son:

- Asertividad-capacidad de decidir.
- Vivir el principio de subsidiaridad.
- Liderazgo por consensos.
- Capacidad de colaborar con otros y de trabajar en equipo.
- Tolerancia a la frustración.
- Toma de decisiones y resolución de problemas.
- El discernimiento.
- Capacidad de escucha.
- Planificación estratégica.

2.9 Sistema Universitario Jesuita (SUJ).

El Sistema Universitario Jesuita es una obra educativa de la Compañía de Jesús que permite el apoyo mutuo, así como la formación de una comunidad universitaria en un concepto que trasciende la ubicación física de cada uno de los planteles que lo conforman.

El Sistema Universitario Jesuita (SUJ) es el conjunto de las instituciones universitarias de la Compañía de Jesús en México que están en permanente vinculación para apoyarse mutuamente y construir una sola comunidad universitaria identificada en el modelo educativo y la pedagogía heredadas por San Ignacio de Loyola, así como en su

compromiso activo con la misión de la Compañía de Jesús expresada en acciones y proyectos comunes que buscan consolidar una alta calidad académica orientada al servicio de los demás.

El Sistema Universitario Jesuita (SUJ) es el conjunto de las instituciones universitarias de la Compañía de Jesús en México que están en permanente vinculación para apoyarse mutuamente y construir una sola comunidad universitaria identificada en el modelo educativo y la pedagogía heredadas por San Ignacio de Loyola, así como en su compromiso activo con la misión de la Compañía de Jesús expresada en acciones y proyectos comunes que buscan consolidar una alta calidad académica orientada al servicio de los demás.

La estructura y operación del Sistema Universitario Jesuita permite superar las limitaciones que representa la distinta ubicación geográfica de cada una de las 7 instituciones de educación superior que lo conforman: 6 universidades confiadas a la Compañía de Jesús, y una universidad asociada, que cubren con su acción todas las regiones de México.

Las instituciones integrantes del SUJ son:

- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente.
- Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Universidad Iberoamericana Torreón.
- Universidad Iberoamericana León.
- Universidad Iberoamericana Tijuana.
- Universidad Iberoamericana Puebla.
- Universidad Loyola del Pacífico.
- Centro de Estudios Ayuuk – Universidad Indígena Intercultural Ayuuk

[2.10 Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús \(AUSJAL\).](#)

La Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina está constituida por 31 universidades en 15 países de la región, que trabajan a la luz de la realidad de nuestros pueblos y en fidelidad a la específica inspiración Cristiana y a la identidad y tradición espiritual y pedagógica de la Compañía de Jesús.

AUSJAL es una organización dinámica que facilita y potencia la cooperación y el intercambio eficientes entre las universidades integrantes y permite aprovechar la fuerza de cada una para el enriquecimiento de las demás y de la Asociación en su conjunto.

Su principal aportación es crear la primera red universitaria en América Latina con una identidad, liderazgo compartido y estrategia común que propicie una efectiva transformación educativa y social del subcontinente latinoamericano.

2.11 Contexto externo.

La Iberoamericana Puebla se encuentra en un contexto estatal y nacional de universidades privadas, en el anexo C se muestran las características de matrícula por universidad clasificadas por estado.

De acuerdo a esta clasificación se observa que la Iberoamericana Puebla como una universidad de capacidades alta, perteneciente al grupo A por tener más de 3000 alumnos.

También se observa que su competencia cuenta con gran presencia en el mercado educativo principalmente el ITESM Puebla y UPAEP. Sin embargo el número de programas ofertados para licenciatura y posgrado varían, tal y como se muestran en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Número de programas ofertados por universidades en Puebla en 2014

Nivel	IBERO	UDLAP	ITESM	UPAEP
Licenciatura	36	64	31	43
Posgrado	17	19	8	30

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de las páginas de las universidades

En este capítulo se estableció el contexto de la institución de estudio considerando su estructura, organización, normativa y el estatuto orgánico que establece su constitución y el gobierno de la misma. También, de acuerdo al contexto regional en el que se encuentra inmersa, se perfilaron los futuribles de los departamentos, centros e institutos de la Dirección General Académica, la Dirección General del Medio Universitario y la Dirección General de Desarrollo Institucional en la prospectiva 2020.

Capítulo 3 Marco teórico

En este capítulo se muestran los diferentes conceptos y estrategias dentro del gran marco que es la gestión del recurso humano, haciendo énfasis en el personal clave dentro de una organización.

3.1 La gestión del talento humano.

En las organizaciones las fallas en el talento humano provocan una fuente continua de sufrimiento para los ejecutivos de las organizaciones modernas. En la última generación, las prácticas de la gestión del talento, sobre todo en Estados Unidos, han sido sobre todo disfuncionales y como resultado las empresas se han tambaleado entre el exceso y la escasez de talento una y otra vez (Capelli, 2008).

“La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno” (Tejeda, 2003, pág. 117).

En las investigaciones de Goleman (2006, p. 79, citado por Genesi y Suarez, 2010, pág. 121), sobre inteligencia emocional, llega a la siguiente conclusión: “ahora se nos juzgan según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, preparación y experiencia sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás”.

“También indica que al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que han alcanzado una gran importancia: la formación de equipos y la adaptación al cambio, Menzber (2006) plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, manejar conflictos, motivar a la gente, entre otros” (Genesi y Suarez, 2010, pág. 121).

Por otro lado, algunos autores se refieren al concepto en general del talento humano con cierta resignación, por ejemplo (Alles, 2005, pág. 16) menciona: “se tiene o no se tiene talento y, en consecuencia, benditos son aquellos que lo poseen. Siempre está planteado como algo que se ha recibido como don y respecto de lo cual poco (o nada) se puede hacer”.

Sin embargo, en su gran mayoría las organizaciones realizan grandes inversiones de dinero en la implantación de un modelo de gestión por competencias, pero luego no saben cómo continuar con el modelo. En realidad, no es que estrictamente no sepan cómo hacerlo, sino que allí radica la problemática mayor. El modelo en sí apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el desarrollo de las mismas (Alles, 2005).

En el fondo, la gestión del talento simplemente consiste en anticipar la necesidad de capital humano y establecer un plan para satisfacerla. La mayoría de las respuestas actuales a este problema se divide en dos campos distintos, e igualmente ineficaces. La primera reacción, y sin dudas la más común, es no hacer nada: no anticipar ninguna necesidad, no hacer planes para satisfacerla (lo que despoja en todo sentido al término “gestión del talento”). Este enfoque reactivo se basa en casi su totalidad en la contratación externa y está menguando, ahora que el superávit de talento de gestión se ha erosionado. La segunda respuesta, común solo entre las grandes y antiguas empresas, se basa en una serie de modelos burocráticos y complejos de los años 50 para realizar predicciones y planificar sucesiones; se trata de problemas obsoletos que se desarrollaron en una época en que los negocios eran altamente predecibles y que hoy en día fracasan porque resultan costosos y poco precisos en un entorno más volátil. (Capelli, 2008).

Otra mirada interesante la señalan Ingmar y Adam (2010) al decir dado que la oferta de empleados con talento no es suficiente para abastecer la demanda, cada vez hay más empresas multinacionales que responden creando sistemas para identificar y desarrollar el talento. Sin embargo, muchas empresas han reconocido la gran cantidad de retos que supone diseñar e implementar tales sistemas.

Estos autores debaten acerca de los retos a los que se enfrentan las multinacionales en la identificación del talento y sobre las acciones que éstas llevan a cabo con sus *pools* de talentos.

“La gestión del talento se centra en el conjunto o pool de empleados que están situados a la cabeza en términos de rendimiento y de competencias, y que se considera que son líderes o profesionales clave ya sea en el momento presente o en algún momento futuro” (Ingmar y Adam, 2010, pág. 29).

Dessler y Varela (2011) mencionan que en la administración de los recursos humanos estratégicamente, los gerentes de recursos humanos enfrentan dos desafíos estratégicos. Uno de ellos es el hecho de que la mayoría de las estrategias de las organizaciones destacan la mejoría en el desempeño, y esto significa que las prioridades en la administración de recursos humanos se concentran cada vez más en incrementar la competitividad, reducir costos y mejorar el desempeño de los trabajadores. El segundo desafío, los gerentes también deben participar más en la formulación e implementación de la estrategia de la empresa.

Por lo tanto, es importante desarrollar un enfoque fundamentalmente nuevo para la gestión del talento que tenga en cuenta la gran incertidumbre que hoy enfrentan las empresas. Afortunadamente, éstas ya cuentan con un modelo, que se ha perfeccionado a lo largo de décadas para poder anticipar y satisfacer la demanda en entornos inciertos: la gestión de la cadena de suministro. Aprovechando las enseñanzas de las investigaciones sobre la cadena de suministro y las operaciones, las empresas pueden crear un nuevo modelo de gestión del talento que se ajuste mejor a las realidades actuales (Capelli, 2008).

3.1.1 Historia de la Gestión del Talento Humano

Al referirse a la gestión del talento humano, es importante reconocer la historia del mismo en las organizaciones y los aprendizajes que han construido, así como los resultados que han alcanzado por medio de esta gestión.

Pardo y Porras (2011) señalan que la evolución de la gestión de talento según la “época histórico- económica”, es evidente la profunda huella que han dejado las relaciones de

producción en los planteamientos y desarrollos sobre la gestión humana en las organizaciones (ver figura 3.1).

Figura 3.1 Evolución de la gestión del talento humano según la época histórico-económica

Epoca	Enfoque
Época primitiva	Actividades de caza, pesca y recolección
	Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia
	Trabajo en grupo
Época esclavista	Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal
	Realizaban tareas de fuerza
	El esclavo carecía de derechos
Época feudal	Concepto de servidumbre
	El señor feudal ejercía control sobre el siervo
	Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales
Época industrial	Aparición de los inventos
	Se generaron conceptos como producción y fuerza laboral
	Explotación en el trabajo con horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos entre otros
Época Actual	Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte
	Optimización de los recursos y simplificación del trabajo
	Sociedad del conocimiento

Fuente: Pardo y Porras 2011, pág. 171.

El autor Capelli (2008) señala que en los años 50 el desarrollo interno era normal, y todas las prácticas de desarrollo de gestión que parecen novedosas hoy en día eran comunes en aquella época, desde el coaching para ejecutivos y el feedback de 360° hasta la rotación de empleos y los programas de alto potencial.

Sin embargo, una visión complementaria la señala Tejeda (2003, pág. 116) “Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha probabilizado que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo”.

“La actual gestión del talento humano (GTH), antes “administración de personal”, es fundamental para lograr y mantener organizaciones competitivas, mediante la implementación de la acción estratégica diferenciada (AED), la cual debe comprender: el objetivo estratégico de la GTH, las competencias del líder del talento humano en la organización y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH)” (Pardo y Porras, 2011, pág. 182).

Asimismo, los enfoques tradicionales para la planificación de la sucesión suponen un proceso de desarrollo que lleva varios años, pero durante ese período, las estrategias, los organigramas y los equipos de dirección definitivamente cambiarían, y puede que los sucesores ya preparados también se marchen de todas formas.

Por otro lado, Capelli (2008) distingue que cuando un puesto importante se anuncia como vacante, es común que las empresas lleguen a la conclusión de que los candidatos identificados por el plan de sucesión ya no satisfagan las demandas del trabajo y busquen fuera de la empresa. En varios aspectos, este desenlace es peor que no tener un plan.

Así que la gestión del talento existe para respaldar los objetivos generales de la organización, señala Capelli (2008) y eso equivale esencialmente a ganar dinero. Y para que esto suceda, es necesario comprender los costos así como los beneficios relacionados con las decisiones de gestión del talento.

Junto a la “época histórico-económica”, la gestión humana en las organizaciones fue avanzando en la medida que fueron apareciendo y evolucionando las escuelas del pensamiento organizacional. Surgió así el tema inicialmente influenciado, en especial, por el énfasis en la “tarea”, pasando al énfasis en la “estructura de la empresa”, para luego ser influenciado sobre todo por la psicología y el énfasis en “las personas”, con sus comportamientos y motivaciones, siguiendo con dos énfasis de postguerra: “la tecnología” y el del “medio ambiente”, evolucionando casi simultáneamente dentro de una época de “tendencias del *management*” entre los años setenta, para finalmente estar inscrita dentro del fenómeno de la “competitividad y la globalización” (ver figura 3.2) (Pardo y Porras, 2011).

Figura 3.2 Desarrollo de la gestión del talento humano

Autor	Enfoque
Taylor	Énfasis en la tarea - Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados. - La administración científica.
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional - División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	Énfasis en las personas - Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. Desarrollo del potencial). - Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.
	Énfasis en la tecnología - Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.
	Énfasis en el medio ambiente - Responsabilidad social empresarial.
	Énfasis en la globalización - Bloques comerciales.
Tendencias administrativas	- Calidad Total / Benchmarking / Reingeniería / Justo a tiempo / Empowerment / Quinta Disciplina (Senge (1995), Organizaciones que aprenden) / Cinco "S" / Downsizing / Outplacement (desvinculación asistida) / Hoshin Kanri (administración por políticas) / Coaching / Outsourcing.
Cinco modelos del comportamiento organizacional	- Autocrático - De custodia - De apoyo - Colegiado - De sistemas

Fuente: Pardo y Porras 2011, pág. 171.

3.1.2 Nuevas formas de concebir la gestión del talento.

Existen varias formas de concebir la gestión del talento humano, a lo largo de esta sección se mostrarán las opiniones de distintos autores. Por un lado el “Modelo de proyección organizacional: corresponde a la definición de políticas y objetivos organizacionales que den respuesta los problemas identificados, los requerimientos del mercado y el desarrollo de las capacidades internas, a partir del capital humano. Lo cual permitirá el incremento en la productividad, mejores resultados financieros y la retención de clientes” (Calderón, 2008 citado por Pardo y Porras, 2011, Pág 176).

También el autor Capelli (2008, pág. 8) realiza una analogía de la gestión de talento con respecto a la cadena de suministro, él refiere que “A diferencia del desarrollo de talento, los modelos de gestión de la cadena suministro mejoró radicalmente desde los años 50. Las empresas ya no poseen enormes depósitos donde almacenan los componentes necesarios para ensamblar productos que podrán vender durante años con confianza, debido la debilidad de la competencia y el alta predictibilidad de la demanda. Desde la década de los 80, las empresas establecieron, y desde entonces han afinado en forma continua, los procesos de manufactura justo a tiempo (just-in-time) y otras innovaciones de la cadena de suministro que les permiten anticipar los cambios en la demanda y adaptar los productos con una creciente precisión y rapidez”.

Por otra parte, las estrategias diseñadas por las empresas deben poseer dos características básicas para garantizar el éxito de la organización: ser congruentes, es decir, acordes con los propósitos organizacionales, el entorno y el momento, y estar soportadas por el talento humano con que aquella cuenta. De esta manera, resulta necesario conocer en profundidad y de manera objetiva las fortalezas y debilidades con respecto a este importante recurso para así determinar las acciones por seguir.

En este sentido, Dolan, Schuler y Valle (1999, p. 12 citados por Pardo y Porras, 2011) han determinado seis tendencias y crisis fundamentales en el desarrollo del papel de la GTH en los logros organizacionales:

1. Aumento de la competencia.
2. Los costos y ventajas relacionados con el uso del talento humano.
3. La crisis de productividad.
4. El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
5. Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
6. Las tendencias para la próxima década.

De acuerdo a lo anterior, el mismo autor señala que “predecir la demanda de productos es comparable a predecir las necesidades de talento; estimar las formas más rápidas y económicas de fabricar productos es igual desarrollar talento de manera eficaz en costos; tercerizar ciertos aspectos de los procesos manufactura es como contratar personal

externo; asegurar que los productos entreguen a tiempo se relaciona con planificar los eventos de sucesión” (Capelli, 2008, pág. 4).

En la actualidad los métodos más innovadores se centran en la gestión del talento, la gestión del conocimiento y, fundamentalmente, la gestión por competencias (Ingmar & Adam, 2010).

3.2 Gestión por competencias.

Varios autores a través de distintos enfoques hacen referencia al concepto en general del talento humano con cierta resignación, uno de ellos por ejemplo menciona: “se tiene o no se tiene talento y, en consecuencia, benditos son aquellos que lo poseen. Siempre está planteado como algo que se ha recibido como don y respecto de lo cual poco (o nada) se puede hacer” (Alles, 2005, pág. 16[CMAJ1]).

Así que la gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde destacan los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), quienes fundaron una consultora de recursos humanos llamada Hay/McBer en los Estados Unidos, hoy *Hay Group*. En esos estudios se apunta a las características *innatas* o *subyacentes* de la persona en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales. (Guerrero, Valverde & Gorjup, 2013).

En opinión de Chavez(2012) dentro de los principales objetivos de las ciencias administrativas es el estudio del comportamiento humano y su rendimiento, porque se ha confirmado que el éxito de una empresa descansa en las actividades desarrolladas por las personas y su gran aportación de valor de este elemento a la organización.

El autor Alles(2005) afirma que si bien es cierto que las competencias “se tienen o no”, es igualmente cierto que las personas pueden trabajar sobre ellas para lograr algún grado de mejora; pero por otro lado muestra una esperanza en que no es simple, “esto no quiere decir que es fácil ni que se puede lograr cualquier cosa que se desee en materia de desarrollo de competencias. Es importante aclarar dudas sobre qué significa

realmente *desarrollo de competencias*, ya que muchas personas tienen una idea equivocada”.

En opinión de Chavez(2012) aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado (Bayón et al., 2006 citado por Chavez, 2012).

Asimismo para Chavez(2012) la persona modela sus competencias con base en diferentes niveles:

- *El saber*, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- *El saber hacer*, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.
- *El saber estar*, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.
- *El querer hacer*, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas.

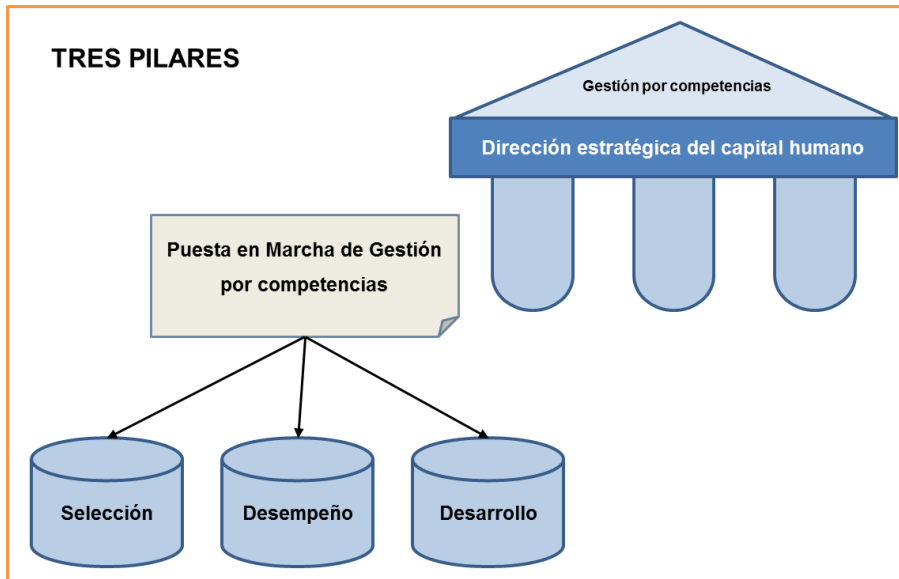
Asimismo señala que gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001 citado por Chavez,2012).

Uno de los principales problemas por resolver en la organización del trabajo, tanto por parte de los empleadores como de personas empleadas, ha sido la relación y la correspondencia entre dos órdenes de distribución jerarquizados: el de las propiedades y requerimientos de los puestos de trabajo y el de los atributos de los trabajadores (Tanguy, 2001 citado por Amigot & Martínez, 2013).

Una vez que se ha puesto en marcha un modelo de Gestión por competencias, es decir, cuando se han definido las competencias cardinales y específicas, y éstas fueron relacionadas con los diversos puestos de trabajo (*job description*), los tres pilares de la

metodología son: selección, evaluación del desempeño, y desarrollo como se muestra en la figura 3.3.

Figura 3.3 Diagrama de los 3 pilares en la Gestión por Competencias



Fuente: Alles 2005, pág. 17.

Otro señalamiento importante por parte del autor es que “El conocimiento propio de las organizaciones es mucho más que la sumatoria de los conocimientos de los individuos que las integran. En ese mismo sentido, se puede decir que las competencias organizacionales requieren, para su desarrollo, de elementos adicionales. Sin embargo, y sin desconocer este enfoque, esta obra refiere a los esfuerzos que las organizaciones y los individuos realizan, o pueden realizar, para la mejora de los comportamientos individuales dentro de un marco organizacional. Si bien el talento requiere –además– conocimientos, y éstos son muy importantes, el enfoque es el desarrollo de las competencias como determinantes del talento humano” (Alles, 2005, pág. 19).

Genesi y Suarez (2010) señalan que una gran organización no sólo debe considerar el hecho que cada colaborador es diferente, sino que debe aprovechar esas diferencias.

También hacen referencia lo que Gallup señala que existen premisas equivocadas respecto de las personas: a) cada persona puede aprender a ser competente prácticamente en cualquier cosa; b) el mayor espacio que tiene una persona para crecer es en aquellos campos donde es más débil; c) premisas sobre las que se basan las organizaciones que aprenden; y d) los talentos de cada persona son permanentes y únicos.

En opinión de Amigot&Martinez(2013) esos modelos organizativos, jerárquicos y burocratizados, serán paulatinamente abandonados en pos de modelos más flexibles, en los que se valora la polivalencia, la iniciativa y la autonomía de los individuos y los grupos de trabajo. El modelo de las competencias se ocupa de la selección, la formación y la evaluación de los trabajadores. Para ello, los discursos propios de ese modelo ofrecen una serie de herramientas con el objetivo de poder reconocer las competencias en un individuo o grupo, fomentarlas y evaluarlas.

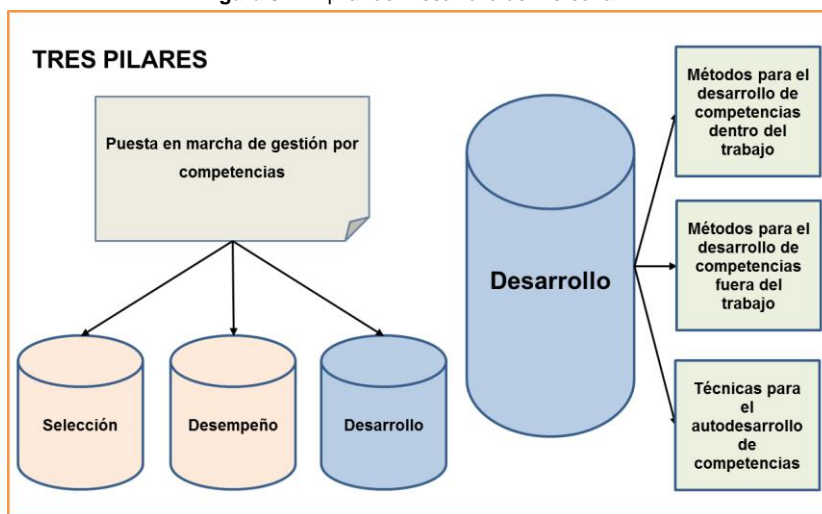
Por otro lado José Antonio Marina citado por (Jericó, 2008, pág. 10) afirma “En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes como tales empresas. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: *se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios*”.

“Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Para Senge (2005) se requiere aprendizaje individual. Se debe entonces lograr que cada persona en la organización aprenda el coaching, es una estrategia para el desarrollo de la organización... evaluar las condiciones cambiantes... adaptarse con rapidez... recuperarse rápidamente de los errores. ...innovar para el futuro” (Genesi y Suarez, 2010, pág. 125).

Así que el centro de actividad de una empresa es el cliente y nada tiene sentido si no supone un beneficio para él. Las empresas se tienen que esforzar en ofrecer productos

y servicios de mayor calidad y con mayor agilidad. Los clientes son cada vez más exigentes, lo que obliga a ser más flexibles, eficientes y a tener mayor capacidad de reacción. Aquellas instituciones que sepan ser innovadoras, creen nuevos productos o se adentren en océanos azules, podrán diferenciarse de sus competidores. Pero para ello, es necesario una pieza fundamental: el talento.

Figura 3.4 El pilar del Desarrollo del Personal



Fuente: Alles, 2005, pág. 21.

El talento es el activo más valioso de las compañías, tanto es así que vivimos en lo que se ha denominado “La guerra por el talento”. En la actualidad, las compañías compiten en varios frentes: por una parte, captando y fidelizando a los clientes; y por otro lado, atrayendo y comprometiendo a los profesionales, uno de los pilares para el proceso puesto marcha de la gestión del talento se muestra en la figura 3.4. En la medida en que una empresa sea capaz de crear valor para sus profesionales será capaz de crear valor para sus clientes. La importancia del talento no es una moda sino una necesidad. Sin embargo, se ha convertido en un activo cada vez más escaso (Alles , 2005).

También el talento es lo que mueve el capital. “Hoy, el realizar cosas imaginativas con la información es la vía de amasar fortunas. Según esto el poder de la mente domina en las

organizaciones modernas o, por decirlo con las acertadas palabras de Castells (2000), por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción (Genesi y Suarez, 2010).

El compromiso significa asumir como propios los objetivos de la empresa y desear permanecer en dicha compañía. El compromiso, además, es bidireccional; es decir, de la persona con la empresa y de la empresa con la persona. Al mismo tiempo, los valores sociales han cambiado. En la actualidad, los profesionales demandan a sus organizaciones entornos donde se sientan más motivados y proyectos donde les interese participar. Las empresas han de identificar qué talento requieren para crear valor a sus clientes y qué entornos han de generar para construir el compromiso (Alles, 2005).

Desde el punto de vista psicosocial, estos mecanismos tienen un doble efecto. Por un lado, una fuerte *personalización de la actividad productiva*, es decir, al movilizar cualidades personales, el trabajo deviene tendencialmente una actividad producto de “uno mismo”. Por otro lado, a la personalización se suma la *responsabilización individual*, como modo de ajustar a ese dominio específico las exigencias del trabajo, de modo que “uno mismo” asuma las actividades como un *deber* propio, aun cuando se forme parte de un “equipo” de trabajo (Amigot & Martínez, 2013).

De acuerdo a Alles(2005) el pilar para lograrlo es la calidad directiva; para entender qué es la calidad directiva se debe responder la pregunta: ¿Qué es lo que hace que la gente esté comprometida con su trabajo y con su empresa? Son muchos los motivos pero, se agrupan en tres tipos: retribución y estatus, aprendizaje y desarrollo profesional, y relación con el jefe y con los compañeros. Este último punto es con diferencia el más importante. El 80% de las personas que dejan una empresa lo hacen por su relación con el jefe y los compañeros. Por tanto, la calidad directiva como la capacidad de crear equipo y un ambiente de trabajo donde las personas puedan desarrollar todo su talento.

“En la empresa Banesto trabajan para alcanzar la excelencia en la gestión de personas y para ello impulsan el MasterPlan de Recursos Humanos, un programa integral cuyo objetivo es reforzar el compromiso de los profesionales apoyados en la gestión personalizada, la flexibilidad, la formación continua, la diversidad y la transparencia en la comunicación con los empleados. La calidad directiva es, por tanto, esencial en el marco del compromiso y sólo se alcanza a través de generar confianza, acercándonos y

conociendo a la gente, mejorando la comunicación interna, siendo cercanos en el trato con los colaboradores y reconociendo el trabajo bien hecho” (Jericó, 2008, pág. 18). Para Guerrero, Valverde & Gorjup (2013) el estudio de la gestión por competencias plantea una problemática conceptual dado que *competencia o competencias* son acepciones polisémicas y, se acomodan a la audiencia y el medio en el que se ponen en práctica en un momento determinado; por ello, proponen que las competencias son recursos *aptitudinales y actitudinales* que las personas ponen en juego al convivir con otras personas y al realizar actividades laborales y profesionales de manera destacada. Ahora bien, en la aplicación de políticas de recursos humanos existen técnicas que pueden ser herramientas útiles para medir el nivel de competencias que poseen los individuos. De esta forma, algunas de ellas atendiendo a sus ventajas e inconvenientes se clasifican en técnicas cuantitativas y cualitativas.

Figura: 3.4 Técnicas cuantitativas

Metodología	Procedimiento	Ventajas que implica	Desventajas
Experimentación (Duverger, 1996)	Actividades específicas con grupos artificiales.	Efectivo en pruebas de grupo	Relacionado con los costos y poca practicidad en las empresas
Encuestas (Mirabile, 1997)	Rellenado de un formato por los implicados	Ampliamente aplicado a los puestos de trabajo. Los datos fácilmente pueden ser comparados	Dificultad en determinados niveles culturales. Posible extensión en el tiempo de corrección.
Factorial (Duverger, 1996)	Establece correlaciones entre las variables	Efectivo en el estudio de aptitudes que trata la psicología social	Poco preciso en el estudio de las actitudes

Fuente: Guerrero, Valverde & Gorjup, 2013, pág. 258

Con base en la información que se muestra en la figura 3.4 y figura 3.5 algunas de estas técnicas pueden utilizarse para identificar y evaluar competencias individuales; particularmente, algunas organizaciones utilizan los cuestionarios para que los

encuestados describan con claridad y precisión qué se debe saber y saber-hacer en un puesto de trabajo.

Figura: 3.4 Técnicas cuantitativas

Métodos	Mayor utilidad	Procedimiento	Aplicación en recursos humanos	Mayores ventajas	Mayores desventajas
Observación, discusión de grupos, diarios, etc.	Análisis de las conductas en el puesto de trabajo	Registro de las observaciones	Seguridad y salud como parte de otros métodos.	Se puede obtener razonablemente la secuencia de los trabajos manuales.	No es muy efectivo para identificar características subyacentes (Boarn y Sparrow, 1992; Anguera, 1985).
Centros de evaluación (assessment centers). Pruebas situacionales	Evaluación de los implicados en el puesto de trabajo	Analiza el conjunto de tareas del puesto y las competencias.	Selección, evaluación de empleados.	Varios sujetos y competencias se evalúan a la vez.	Presenta elevado costo. Se preparan diversas pruebas. Resistencia cultural (De Ansorena, 1999; Espinoza, 1994; Joiner, 2002; Acosta, 1997).
Entrevistas: competencias y profundidad	Análisis de los aspirantes a ocupar el puesto	Registro de los datos	Identificación de competencias y selección.	Proporciona información profunda	El tiempo de procesamiento se puede alargar. Incrementando el costo (Salgado y Moscoso, 2001; Olaz, 1998).
Datos biográficos y escucha biográfica	Análisis de curriculum.	Examina situaciones pasadas	Reclutamiento y Selección.	Es la carta de presentación. En la escucha biográfica se contrastan situaciones del pasado.	Con respecto a los datos biográficos puede ser discriminatorio (Melán, 1995; Le Boterf, 2001).
Repertorio de Grid	Define listas de conceptos personales	Se crea una lista comparando triangularmente cada elemento.	Requerimiento de necesidades en las áreas de trabajo.	Flexible y fácil de usar. Además de su bajo costo.	Existe riesgo de no tener credibilidad entre los empleados (Kelly, 1955; Levy-Leboyer, 1997; Parry, 1996).
Fenómeno-lógico	Áreas educativas.	Observación, descripción sin análisis.	Prácticamente no existe en las organizaciones.	Puede ser un método innovador en áreas educativas.	Difícil de implantar. Es poco difundido (Sandberg, 1995).
Delphi	Detección de necesidades de formación.	Los expertos intercambian en rondas sucesivas estimaciones.	Entrenamiento y capacitación.	Es una alternativa de pronóstico para toma de decisiones.	Puede ser muy subjetivo, además complicado para reunir los expertos (Richards y Curran, 2002; Pereda y Berrocal, 2005; Mitchaell, 1991).

En el caso de la experimentación, su relación con la identificación con las competencias se puede ver por ejemplo en lo concerniente con las pruebas de grupo para designar líder, en las que se pretende apreciar las aptitudes de liderazgo. Por su parte, el análisis

factorial es utilizado ampliamente utilizado en el terreno de la psicología social en el estudio de las aptitudes, el cual es objeto de numerosas experiencias.

La justificación de gestionar los recursos humanos por competencias, desde el punto de vista de Pereda y Berrocal (1999), es porque le permite a la dirección de recursos humanos centrarse en las características de las personas que requiere a corto, medio y largo plazos para poder hacer frente a los cambios como consecuencia de la evolución de los negocios.

Figura: 3.5 Técnicas cuantitativas

Métodos	Mayor utilidad	Procedimiento	Aplicación en recursos humanos	Mayores ventajas	Mayores desventajas
360 grados y autoevaluación	Evaluación del desempeño.	Registro de opiniones de empleados u otros.	Evaluación y desarrollo de carrera.	Detección de necesidades para elaborar planes.	Varía de acuerdo con el contexto laboral. Requiere funcionar con más técnicas (Levy-Leboyer, 2000; Maurer et al., 2002; Atkins y Wood, 2002; Bohene, 2002; Totten y Orlikoff, 2002).
Incidentes críticos	Funcionamiento en el puesto.	Registro y evaluación de los incidentes.	Evaluación del desempeño	Captura comportamientos no rutinarios.	La colección de datos es larga; su traducción es difícil. Se eleva el costo considerablemente (Spencer y Spencer, 1993; Boarn y Sparrow, 1992).
Entrevista de incidentes críticos (BEI)	Análisis del potencial de los implicados	Registro de hechos del pasado.	Selección, desarrollo de carrera.	Libre de prejuicios de género y cultura.	El costo puede incrementarse. Se requiere experiencia de los entrevistadores (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993).

Fuente: Guerrero, Valverde & Gorjup, 2013, pág. 259

Esto es, los procesos de selección para muchas organizaciones van más allá de tomar en cuenta un currículo; ahora, los individuos que se pretende contratar necesariamente deben presentar comportamientos que son tomados en cuenta en tareas relevantes dentro de la organización por los evaluadores de selección de recursos humanos; por lo tanto, en este apartado se exponen diversas acciones que se implementan en los procesos de recursos humanos en el ámbito de las competencias.

3.3 Análisis de puestos.

Según Reyes (2009) existe una enorme necesidad de las empresas para organizar efizcamente los trabajos de éstas, siendo indispensable conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para realizarlo. La técnica que responde a esta necesidad es el análisis de puestos.

Para este entorno cada vez más cambiante y competitivo, las organizaciones públicas y privadas puedan hacer frente, deben asegurar que sus empleados no sólo tengan los conocimientos, sino también las habilidades, destrezas, valores y actitudes (competencias), que les permitan dar respuesta de una manera adecuada a los retos que enfrentan día a día. Este tipo de situación lleva a pensar en otra forma de gerencia dentro de la administración (pública y privada), siendo la gestión por perfiles de cargos basados en competencia una alternativa (Sandoval, Montaña, Miguel, & Ramos, 2012).

Si bien es de enorme utilidad esta técnica para la totalidad de los puestos de la empresa, reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de los altos ejecutivos. Sin embargo la elaboración del análisis de puesto de un alto ejecutivo presenta problemas específicos (Reyes, 2009).

De acuerdo a Aguilar (2010) para que un trabajador cumpla con sus funciones dentro de la organización lo primero que necesita es saberlas, por tal motivo se hace necesario elaborar un documento en el que se describan las tareas, responsabilidades y requerimientos con los que debe cumplir cada trabajador.

1. A ese documento se le llama cédula de descripción de puesto.
2. La cédula de descripción del puesto tiene 2 partes una descripción de lo que debe hacer el trabajador y la especificación del perfil que debe cubrir.
3. Para que este documento sirva es importante se proporcione por escrito desde el momento en que se contrata al trabajador.
4. La cédula de descripción del puesto es un documento vivo, es decir debe ser modificado de manera periódica, cada año o al revisar el contrato del trabajador elimine las funciones que no sean vigentes e incluya las funciones que no habían sido inscritas.

5. Es importante ser cuidadoso en los datos que incluye en su cédula de descripción del puesto, pues este documento establecerá los deberes que debe cumplir el trabajador y no se podrá exigir más allá de lo que establece el documento.

6. Si en el transcurso de las actividades se le encomienda al trabajador algo que no esté en su descripción, se deberá negociar la realización de esta actividad extra, en lugar de convencer con argumentos emocionales que intercambie esa actividad por otros beneficios.

7. Todas las cédulas de descripción de puestos se agrupan en un documento conocido como manual de organización.

Reyes (2009) señala 3 los cuales son:

- La adaptación de hombre y puesto.
- Conjunción de varios puestos en un sólo hombre
- Confusión de funciones y jeraquías.

Por otro lado, lo que debe contener el análisis de puesto de un alto ejecutivo es lo siguiente:

1. Título de puesto.
2. Posición en la estructura de la empresa.
3. Deberes generales.
 - Previsión
 - Planeación
 - Organización
 - Integración
 - Dirección
 - Control
4. Funciones básicas
5. Descripción específica
6. Especificación del puesto
 - Conocimientos necesarios
 - Autoridad
 - Formal
 - Funcional

- Técnica
- Operativa
- Responsabilidad
 - En trámites
 - En creatividad
- Características
 - Intelectuales
 - Físicas
 - Sociales
 - Morales
 - Psicológicas

Aguilar (2010) señala que el análisis de puesto tiene dos apartados importantes:

- La descripción de puestos y
- La especificación de puestos
- La descripción de puestos se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto incluye los siguientes elementos.
 - La institución y el área en que se encuentra ubicado el puesto: subdirección, departamento, área.
 - El nombre del puesto
 - La clave del puesto
 - El nivel salarial
 - La ubicación del puesto
 - El jefe inmediato del puesto
 - El personal a quien supervisa
 - Los puestos de la organización con quien mantiene relaciones internas
 - Las personas con quien mantiene relaciones externa fuera de la organización
 - El salario
 - La categoría
 - El horario

- La adscripción
 - La descripción genérica de las funciones del puesto
 - La descripción específica de las funciones del puesto
- La especificación del puesto en cambio incluye los requisitos que debe cubrir quien ocupe el puesto analizado e incluye los siguientes elementos:
- Los conocimientos requeridos
 - Las habilidades requeridas
 - La escolaridad necesaria para ocupar el puesto
 - El equipo que debe manejar
 - Los idiomas que debe dominar
 - La experiencia laboral y profesional que debe cubrir
 - Las responsabilidades del puesto en cuanto a valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, supervisión y tramites
 - Las condiciones físicas del lugar trabajo
 - El equipo de seguridad que se debe manejar
 - Los riesgos de trabajo a los que puede estar expuesto
 - El esfuerzo físico que requiere realizar
 - Los requisitos físicos o médicos que debe cubrir para poder realizar el esfuerzo físico
 - Las características socioeconómicas específicas que son necesarias para el puesto
 - Los requisitos psicológicos en cuanto a inteligencia, personalidad, intereses vocacionales, habilidades o aptitudes específicas
 - Algunas otras características como edad, sexo, estado civil.

Aguilar (2010) expone que existen varios métodos para realizar un análisis de puesto entre los cuales se encuentran entrevistas, cuestionarios, la observación, incidentes críticos, bitácora, consulta de planes de estudio, consultar los catálogos nacionales de ocupaciones que en cada país o estado se han elaborado. De la misma manera existen varias encuestas estandarizadas para elaborar el análisis de puesto. Position Analysis Questionnaire (PAQ) desarrollado por McCormik en 1992, el Occupational Analysis

Inventory de Cuningman, Boese, Neeb y Pass, el Common Metric Questionnaire (CMQ) desarrollado por The Psychological Corporation y el Work Profiling System (WPS) desarrollado por Saville y Holdsworth Limited. Otro foco de interés reciente es la elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral en las que se establecen los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere una función específica (Catalano 2006 citado por Aguilar, 2010).

3.4 La evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una herramienta de vital importancia para los que gerencian el recurso humano a favor de mejorar el desarrollo progresivo de las habilidades y el grado de motivación de los trabajadores. En ese sentido, la motivación es la fuerza que actúa dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento. (Urdaneta & Urdaneta, 2013).

El aprovechamiento y potencialización de las *competencias* del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.

Tampoco se olvida la posibilidad de que, siempre a partir del resultado, se puede mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa (Campuano, 2004).

De acuerdo a Campuano(2004) la evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

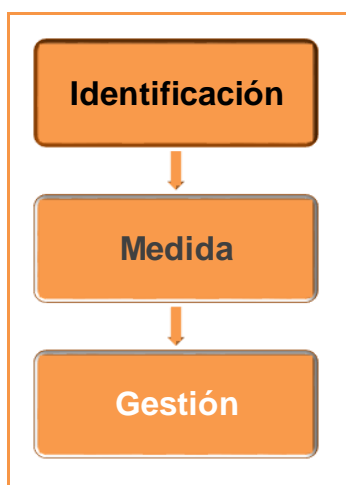
- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

Así que, un primer modelo de evaluación del desempeño se muestra en la figura 3.6, la cual implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización (Gomez, Balkin, y Candy, 2005).

La **identificación** significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo.

El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo.

Figura 3.6 Un modelo de evaluación de desempeño



Fuente: Gomez, Blakin, y Candy, 2005, pág. 259.

“La **medición**, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización; es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.

La **gestión** es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer

información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior” (Gomez, Balkin, y Candy, 2005, pág. 259).

Algunas definiciones de la evaluación del desempeño son;

- “Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (Chiavenato, 2009, pág. 245).
- “Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias” (Campuano, 2004, pág. 143).
- “La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro y es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua” (Chiavenato, 2009, pág. 245).
- “La evaluación del desempeño es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los RRHH de las organizaciones. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye para lograr mejores niveles de rendimiento. La evaluación puede utilizarse con fines administrativos o de desarrollo” (Gomez, Blakin y Candy, 2005, pág. 285).
- “Es el proceso de calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación a sus estándares” (Dessler y Varela, 2011, pág. 86).

3.4.1 Identificación de las dimensiones y medidas del desempeño.

La evaluación del desempeño se inicia con la identificación de las dimensiones de desempeño que determinan un rendimiento eficaz en un trabajo. El análisis del puesto de trabajo es el mecanismo que habría que utilizar para identificar las dimensiones de desempeño.

“Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro. Lo mejor del caso es que se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado. Las cosas no quedan ahí, sino que también procuran orientar el desempeño hacia metas y objetivos de previa negociación y establecimiento, rodear al colaborador con todos los recursos que necesita para que los pueda alcanzar, evaluarle con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, procura darle consistencia por medio de la constante realimentación y la evaluación continua. Todo ello para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y de los objetivos de la carrera del evaluado” (Chiavenato, 2009, pág. 264).

Los directivos se enfrentan a cinco retos para gestionar el desempeño: los errores y sesgos del evaluador, la influencia de los gustos, la política de la organización, si el centro de atención es el individuo o el grupo y las cuestiones legales (incluyendo discriminación y despido libre) (Gomez, Balkin, y Candy, 2005).

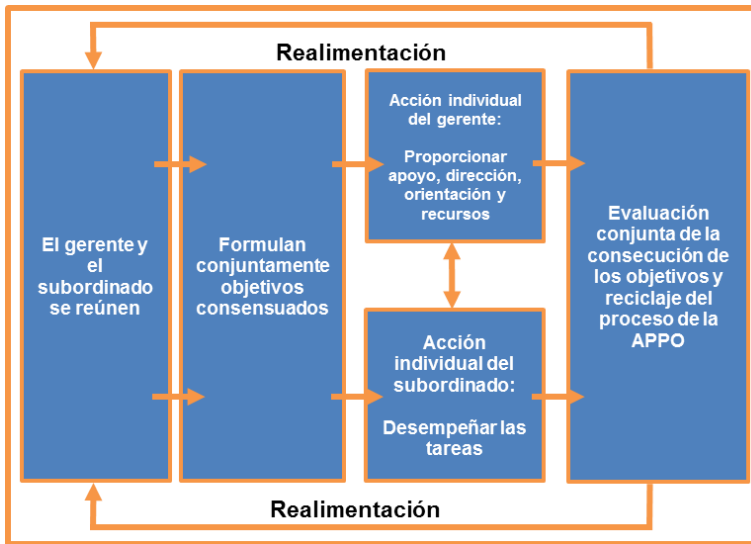
Un modelo destacado es el propuesto Chiavenato(2009) el cual es un modelo de evaluación, al que le llama evaluación participativa por objetivos como se muestra en la figura 3.7, en la que se muestra que los objetivos son trazados en conjunto gerente y subordinado, así como también el proceso de evaluación.

Por otro lado, la preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

1. Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
2. El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
3. Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.

4. Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados (Chiavenato, 2009, pág. 264).

Figura 3.7 El proceso de la administración participativa por objetivos



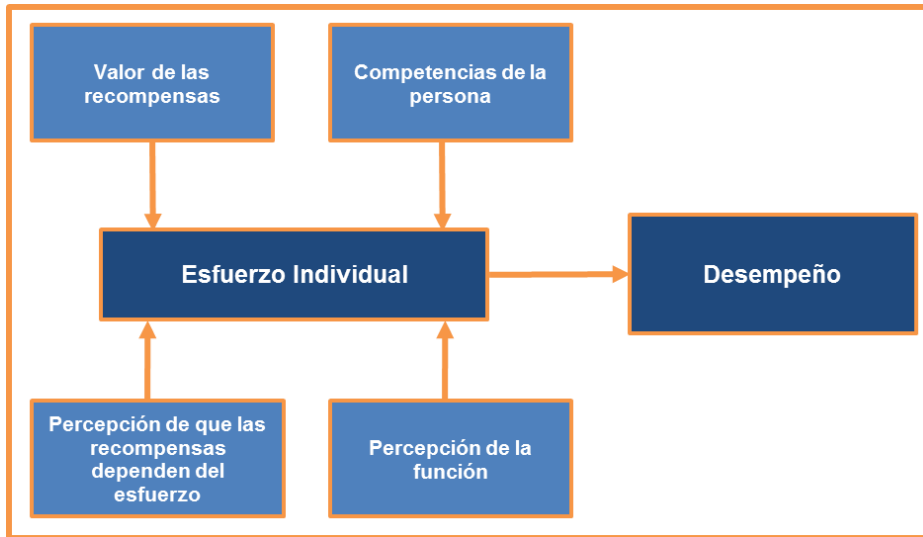
Fuente: Chiavenato, 2009, pág. 264

Por lo tanto, la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Campuano, 2004).

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Figura 3.8 Los principales factores que afectan el desempeño del puesto



Fuente: Chiavenato, 2009, pág. 246.

Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra.

(Harris 1986, citado por Sanchez & Calderón, 2012) señala que los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales (p. 276)

Para (Robbins 1995, citado por Sanchez & Calderón, 2012), una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del

desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subrecompensará a los empleados (p. 666).

Para (Sánchez y Bustamante 2008, citado por Sanchez & Calderón, 2012) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104).

Este proceso es un medio excelente para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano como se observa en la figura 3.8 los principales factores que afectan el desempeño.

En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

3.4.2 Gestión del desempeño

El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita y que lo motive. Un caso que ilustra lo anterior, no hace falta más que pensar en la biografía de Jim Clark. Estuvo en la Marina después de haber sido expulsado del instituto por actos vandálicos (colocó una pequeña bomba en el autobús escolar).

Su paso por el Ejército no fue mucho mejor. Pocos años más tarde, accedió a la universidad gracias a clases nocturnas, se graduó en Física y estuvo en cuatro empresas distintas a lo largo de un año. Posteriormente, creó, junto con varios estudiantes, Silicon Graphics, después fundó Netscape y en la actualidad es uno de los hombres más ricos de los Estados Unidos. ¿Quién hubiera apostado por Jim después de haber fracasado

en el Ejército y antes en el instituto? De lo que se deduce que la Marina y las otras empresas no eran organizaciones que le motivaran demasiado (Jericó, 2008).

El principal objetivo de cualquier sistema de evaluación del desempeño es la gestión del rendimiento. Para gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados, los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al rendimiento, dirigir la atención del empleado y del directivo hacia esas causas, desarrollar planes de acción y capacitar a los empleados para que encuentren soluciones, así como utilizar una comunicación centrada en el rendimiento. (Gomez, Balkin, y Candy, 2005).

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización?.

Regresando a la biografía de Jim Clark. Su filosofía es “los ‘cocineros’ deben probar nuevas recetas”, en este caso, emprender nuevos proyectos. Abandonó Silicon Graphics y fundó Netscape, posteriormente Healthon (portal de la industria de la salud) y myCFO (programa para gestionar de forma individual el patrimonio de personas acaudaladas). Es de las pocas personas del mundo que ha sido capaz de crear tres empresas que se han valorado en más de mil millones de dólares. La biografía de Jim Clark es la historia de uno de los mayores talentos emprendedores de los Estados Unidos. Recordemos que la decisión de Clark de distribuir gratuitamente Netscape aceleró el desarrollo de Internet. Pues bien, el talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción (Jericó, 2008).

Se evalúa al personal, principalmente porque toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño.

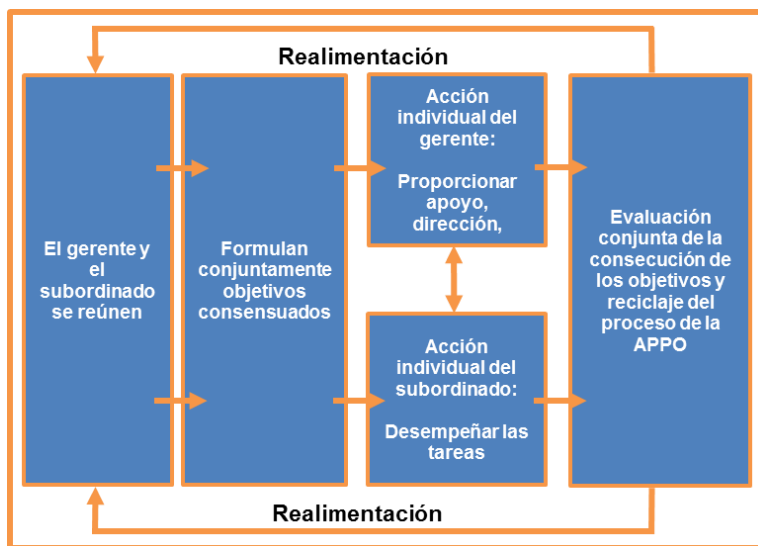
Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: *Recompensas, Realimentación, Desarrollo, Relaciones, Percepción, Potencial de desarrollo y Asesoría* (Chiavenato, 2009, pág. 247).

(Sanchez & Calderón, 2012) en una de sus conclusiones comenta “Hoy no solo las empresas están considerando de suma importancia la capacitación, al punto de incluirla en el presupuesto empresarial y focalizarse también a la evaluación del proceso. Por otro lado, las organizaciones buscan tener personal competente, calificado, por lo que se han enfocado en luchar para contar con trabajadores íntegros, que posean capacidades múltiples, capaces de trabajar en equipo, poniendo especial énfasis en el fomento de las capacidades blandas, como el liderazgo, la motivación, comportamiento, etc.”.

El potencial en desarrollo la evaluación que proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

Nuevos procesos e innovadores de evaluación del desempeño inician por el futuro como se muestra en la figura 3.9. Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro.

Figura 3.9 El proceso de la administración participativa por objetivos



Fuente: Chiavenato, 2009, pág. 364

Lo mejor del caso es que se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado. Las cosas no quedan ahí, sino que también procuran

orientar el desempeño hacia metas y objetivos de previa negociación y establecimiento, rodear al colaborador con todos los recursos que necesita para que los pueda alcanzar, evaluarle con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, procura darle consistencia por medio de la constante realimentación y la evaluación continua. Todo ello para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y de los objetivos de la carrera del evaluado (Chiavenato, 2009).

La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que se depositaron en el colaborador, lo que éste debe tener en mente respecto a su desempeño. Otro paso importante es la concordancia del colaborador con los objetivos. Éstos deben ser negociados a efecto de que exista un compromiso, el cual depende del contrato de desempeño que establece, por escrito, las expectativas y los compromisos para el próximo periodo.

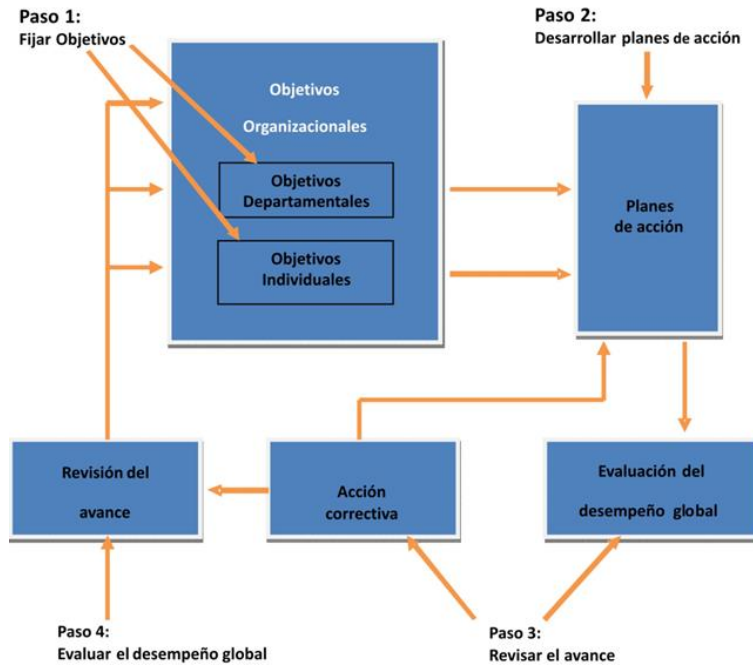
El contrato de desempeño es un acuerdo que negocian el gerente y el colaborador en lo tocante al papel que ambos desempeñarán durante el periodo considerado y a las metas y los objetivos que deben alcanzar. El colaborador ejecuta las tareas, mientras que el gerente proporciona los recursos necesarios (equipos o personas, supervisión, orientación, instalaciones, entrenamiento, realimentación y asesoría) para tal efecto (Chiavenato, 2009).

Cada una de las partes del contrato tiene su responsabilidad. El colaborador cobra recursos, mientras que el gerente cobra resultados. El contrato de desempeño se basa en dos piezas principales: la relación de las responsabilidades básicas y las normas de desempeño para cada una de ellas. La lista de las responsabilidades básicas enumera todas las actividades que el colaborador debe desempeñar, mientras que las normas de desempeño se refieren a las descripciones de los resultados u objetivos que se deben alcanzar.

El ciclo de la evaluación participativa por objetivos consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y, de nueva cuenta, en redefinir los objetivos (ver figura 3.10), y así en lo sucesivo.

Es importante que exista un mecanismo que motive a las personas en razón de recompensas materiales y simbólicas (Chiavenato, 2009).

Figura 3.10 El proceso de la administración participativa por objetivos



Fuente: Chiavenato, 2009, pág. 365.

3.5 Desarrollo del personal

Chiavenato (2009) señala que la capacitación y el desarrollo están a la orden del día; pero el desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Así también que por educación se debe entender a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras.

En el desarrollo del personal, surge un concepto interesante empowerment; el cual es posible ayude a los gerentes del nivel de educación media diversificada a eliminar las

condiciones que causan inhabilidad a los miembros del personal directivo, al mismo tiempo que mejora los sentimientos de eficacia; otorga autoridad a los mismos para afrontar situaciones de manera tal que les permita asumir el control de los problemas a medida que surgen (Robbins 2006, citado por Genesi y Suarez, 2010).

Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores (Chiavenato, 2009, pág. 414).

Bajo este concepto Genesi y Suarez (2010, Pág 128) destacan 5 enfoques generales:

1. Ayudar a que los empleados dominen el puesto (con capacitación apropiada, entrenamiento y experiencias guiadas que producen éxitos iniciales).
2. Brindarles mayor control (darles discrecionalidad sobre el desempeño de su trabajo y luego hacerlos responsables de los resultados).
3. Proporcionar modelos de roles exitosos (permitirles que observen a los colegas que ya tienen éxito con el rendimiento en su trabajo).
4. Usar el refuerzo social y la persuasión (alabar, alentar y brindar retroalimentación verbal diseñada para mejorar la confianza en sí mismos). “Sin embargo, el desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.
5. Brindar apoyo emocional (reducir el estrés, la ansiedad mediante una mejor definición de roles, ayuda en tareas y preocupación genuina).

3.5.1 Métodos para el desarrollo de personas

El desarrollo personal y la motivación para el éxito en cualquier ámbito de la vida es de gran importancia, es por ello que en todos los sectores de la economía se hace prioritario replantear las políticas organizacionales orientadas a las personas, enfocándose en

asistir, asesorar, guiar, acompañar y ayudar a las personas en su rol laboral, profesional y técnico, integrando sus necesidades y responsabilidades en el ámbito laboral, con sus necesidades y responsabilidades en el ámbito personal, siempre teniendo en cuenta las relaciones interpersonales, caracterizadas generalmente por contradicciones, confusiones, negociaciones de sentidos y significados, que en algunos casos pueden producir sentimientos de angustia, incertidumbre, incongruencias y disonancias, afectando el bienestar y desarrollo de las personas dentro de la empresa y, por ende, el de sus familias **Fuente especificada no válida.**

Así que el desarrollo personal en cualquier ámbito de la vida, es un tema ampliamente conocido y de igual forma difundido, si tenemos en cuenta que nos comportamos con una actitud u otra dependiendo de las ambiciones de éxito que nos suscite el quehacer diario. Es por esto, que se considera que dentro del estado laboral, el desarrollo personal hacia el éxito es un factor determinante para la consecución de los objetivos laborales y personales propuestos (Arias, Portilla, & Villa, 2008).

De acuerdo a Chiavenato (2009), los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

1. *La rotación de puestos.* Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.
2. *Puestos de asesoría.* Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de *staff* o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.
3. *Aprendizaje práctico.* Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas.

Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren cooperación.

4. *Asignación de comisiones.* Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación.

5. *Participación en cursos y seminarios externos.* Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios *internos*, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de la videoconferencia.

6. *Ejercicios de simulación.* La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (*role playing*), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante. El estudio de casos despierta estimulantes discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones.

7. *Capacitación fuera de la empresa.* Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados,

con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo.

8. Estudio de casos. Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.

Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.

9. Juegos de empresas, también llamados *management games* o *business games*. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.

10. Centros internos de desarrollo o in house development centers. Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.

11. Coaching. El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un *coach*. El *coaching* se refiere al conjunto de todas esas facetas” (Chiavenato, 2009, pág. 417). También O'connors y Lages (2005) señalan que coaching trata del cambio, de como hacer cambios; sí como también mencionan que el coach se ocupa de 3 cosas, mostrar el camino, señalar las opciones posibles para ayudar a tomar una nueva dirección y ayudar a persistir en el cambio.

Para una mayor comprensión hacen la analogía que el coaching tiene 3 patas como las de un taburete

- El coaching se centra en lo que se desea, el objetivo y en cómo conseguirlo.
- El coaching estimula a conocer los valores del individuo y a vivirlos en el logro de los objetivos.
- El coaching cuestiona las creencias limitadoras y refuerza las positivas mediante tareas que proporcionan feedback.

Hall y Duval (2010) establecen un concepto de mayor amplitud como lo es el metacoaching, el cual tiene 3 dominios del coaching:

- El coaching de desempeño.

- El coaching de desarrollo.
- El coaching de transformación.

Estos métodos de desarrollo muestran una gran variedad de posibilidades para desarrollar al personal de una organización y de acuerdo a su contexto se implementaran algunas de ellas o combinación de varias de ellas. En conclusión esta sección muestra alternativas poderosas que permiten fortalecer las habilidades del personal para realizar de mejor forma el trabajo.

De acuerdo a Castaño (2012) la denominación “grupos de interés” o “*stakeholders*” es un concepto lanzado por Richard E. Freeman en 1984 en su obra *Strategic Management A Stakeholders Approach*, quien lo definió como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Uno de los principales *stakeholders* de cualquier organización es el talento humano; se hace vital su visibilización e inclusión, lo que trae consigo grandes logros y alcances corporativos.

Así que es importante que en cada organización exista un énfasis en el desarrollo del personal, el cual es el medio para el logro de los objetivos.

3.6 Desarrollo de carrera

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas (Chiavenato, 2009).

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la

expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.

Algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito. Esto implica algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los trabajadores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.

Las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las carreras son:

1. *Los centros de evaluación* que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Los centros de evaluación —los *assessment centers* estadounidenses— proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.
2. *Las pruebas psicológicas*, las mismas que las que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
3. *La evaluación del desempeño*, otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.
4. *Las proyecciones de las promociones*, juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
5. *La planificación de la sucesión* que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. El *Leadership Continuity Program* (LCP) de American Telephone and Telegraph (AT&T) hacen hincapié en el

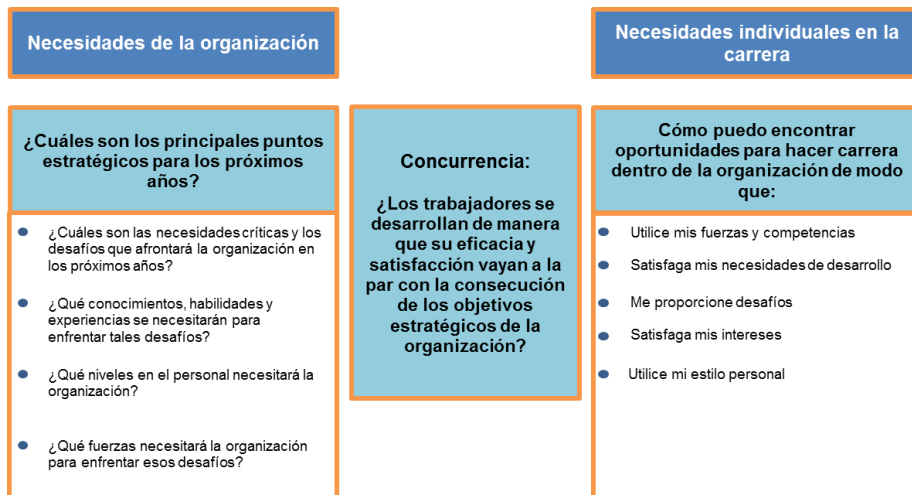
desarrollo de las personas y no necesariamente en su promoción. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades. Los candidatos para el LCP son seleccionados con base en tres criterios: excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto, cuando menos cuatro niveles salariales por encima de su nivel actual” (Chiavenato, 2009, pág. 420).

3.6.1 Orientación al personal

De acuerdo a Chiavenato (2009) además de las herramientas antes mencionadas, existen los siguientes esquemas de orientación para los colaboradores:

1. *La asesoría individual de carreras* que ayuda a cada colaborador a examinar sus aspiraciones para su carrera. La asesoría incluye las responsabilidades del puesto actual, los intereses y los objetivos de la carrera del colaborador (Chiavenato, 2009, pág. 420).

Figura 3.11 El sistema de desarrollo de carreras



Fuente: Chiavenato, 2009, pág. 420.

La figura 3.11 muestra el sistema de desarrollo de carreras, con una correlación de las necesidades de la organización y las necesidades individuales en la carrera del colaborador. Un ejemplo de lo anterior las empresas Coca-Cola y Disney cuentan con especialistas que se ocupan de esta asesoría. Cuando el gerente de línea conduce las sesiones de asesoría, el *staff* de recursos humanos vigila la eficacia y brinda ayuda en forma de capacitación y de formatos de asesoría.

La ventaja es que el gerente de línea está cerca del colaborador y puede evaluar mejor sus fuerzas y debilidades, así como tener una mejor visión de su futuro profesional.

2. *Los servicios de información para los colaboradores* sirven para ofrecerles información respecto de las oportunidades internas. Este enfoque permite presentar la gran diversidad de intereses y aspiraciones que tiene la organización y que les pueden servir a las personas. Los más comunes son:

- *Los sistemas de información sobre oportunidades de vacantes*, en cuyo caso la organización anuncia la oferta de puestos abiertos, busca el reclutamiento interno y refuerza la noción de que la organización promueve a gente de su interior.
- *Los inventarios de habilidades, o banco de talentos*, son un banco de datos de las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, el cual se utiliza para hacer mapas de los talentos disponibles en el interior de la organización, para tener una idea de la capacitación y desarrollo que necesita la fuerza de trabajo y para identificar a los talentos existentes.
- *Los mapas de las carreras* son una especie de organigrama que representa las posibles direcciones y oportunidades de hacer carrera en la organización, las etapas y los grados que existen para ello y los medios para llegar ahí.
- *El centro de recursos para la carrera* es una colección de materiales para desarrollar la carrera, como biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y *software*. Kodak en su oficina matriz, en Rochester, Nueva York, tiene tres centros internos para las carreras, llamados Kodak Career Services, donde ofrece los servicios de consejeros profesionales para la carrera, una biblioteca, recursos educativos y programas formales de capacitación y desarrollo.

Una industria tan compleja como la petrolera, la empresa British Petroleum (BP) fomenta que sus colaboradores desarrollen sus propias carreras, les ofrece un programa de desarrollo para mejorar sus habilidades, desempeño y satisfacción en los puestos.

3.6.2 Programas de trainees

Las organizaciones exitosas invierten mucho en programas de *trainees* (personal en capacitación), como un mecanismo planificado para enriquecer al capital humano a largo plazo y un verdadero programa de mejora continua de la calidad del personal de larga duración. Es una especie de inversión en el éxito futuro de la empresa. Las personas que participan en el programa pasan un periodo programado en la empresa, reciben una capacitación continua que administran profesionales de alto nivel y participan en ciertas actividades previamente establecidas, durante las cuales son observados y evaluados en cuanto a su desempeño, su vinculación con la empresa y la cultura de ésta, su espíritu de equipo, sus competencias y su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009).

Los programas de trainees son una especie de corto circuito en los antiguos programas para hacer carrera profesional, toda vez que los capacitados, después de su formación y desarrollo, están en puestos avanzados de una carrera dentro de la empresa. Por lo general, los programas de trainees se dirigen a universitarios recién graduados o en el último o penúltimo año de su formación escolar. Algunas empresas tienen convenios con escuelas de alto nivel para dar seguimiento a la formación escolar de sus mejores alumnos para después integrarlos a su plantilla de colaboradores (Chiavenato, 2009).

3.7 Manejo de las personas clave.

Al iniciar esta sección las primeras preguntas que surgen son: ¿a quiénes se considera key people o personas clave? ¿Son los individuos especialmente brillantes, o aquellos que tienen a su cargo tareas clave para la organización? Ambos criterios son válidos: desde el punto de vista de las responsabilidades, lo más importante son las personas que tienen a su cargo tareas clave, y desde el punto de vista de la valuación de los individuos, serán aquellos especialmente brillantes (Alles, 2005).

La empresa deberá prestar atención a ambos grupos, tratando de que coincidan las personas más brillantes con los puestos más críticos. Un reconocido entrenador deportivo dice que prefiere “jugadores despiertos antes que inteligentes”. Quizá esto pueda aplicarse a algún deporte, pero no a las organizaciones. Desde ya, la inteligencia en sí misma puede no ser suficiente, pero si se encuentra en conjunción con las competencias requeridas para el puesto, es muy beneficiosa.

¿Qué sucede en las empresas en materia de desarrollo de personas? Un esquema frecuente es la detección de un grupo de personas clave para la organización, para a partir de allí tratarlas especialmente.

“En ocasiones, también, las empresas sólo desarrollan y confeccionan planes de sucesión para este grupo de personas. Si bien pueden existir muchos motivos válidos para que las empresas se manejen de este modo (bajos presupuestos, manejo más localizado en las personas de alto rendimiento, etc.), parece más justo y conveniente planear las carreras de todas las personas. Las posiciones más críticas deberán ser cuidadas especialmente, y es posible realizar programas especiales para potenciar a las personas de alto desempeño” (Alles, 2005, pág. 183).

Un ejemplo de lo anterior mencionado, lo señala la misma autora en el caso de una consultora. La Consultora preparó para su cliente Superdescuento planes de carrera para distintas familias de puestos. Como la mayor preocupación radica en el personal del área comercial, le solicitaron que preparara, además, el plan de sucesión del Gerente Comercial ver figura 3.13 (Alles, 2008)

Por último, y consistentemente con esta fuerte preocupación por el área comercial, se inició una prueba piloto de tutorías con las últimas incorporaciones en el área. Iniciaron la prueba con un empleado llamado Alejandra Castro.

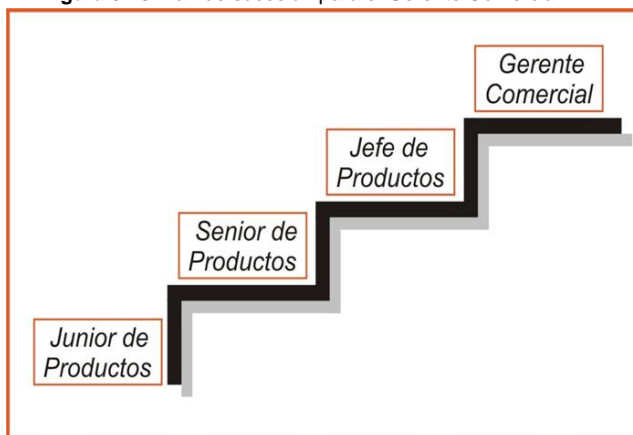
El área está compuesta como se muestra en el anexo E. Un ejemplo de un plan de sucesión para el puesto de un Gerente Comercial es mostrado las figuras 3.12 y 3.13.

Figura 3.12 Plan de sucesión para el Gerente Comercial

Puesto Origen	Requisitos para ascender a:		
	Senior	Jefe	Gerente
Junior de productos	Dos años de experiencia. Evaluación de desempeño: "destacada". Título universitario en carreras relacionadas		
Senior de Productos		Tres años como senior. Evaluación de desempeño "destacado" los últimos dos años. Muy buen manejo de idioma inglés. Competencias. Liderazgo. Trabajo en equipo y organización deben tener Grado A	
Jefe de productos			Mínimo de tres años como jefe de productos con rotación en más de una línea (o suplencia por vacaciones u otro motivo). Las últimas dos evaluaciones de desempeño deben ser "destacado". Competencias: Liderazgo, Decisión, Pensamiento estratégico y Compromiso deben estar evaluadas en Grado A en las dos últimas evaluaciones de desempeño

Fuente: Alles, 2008, pág. 116.

Figura 3.13 Plan de sucesión para el Gerente Comercial



Fuente: Alles, 2008, pág.116

3.7.1 Roles de los líderes

Las posiciones más críticas de una organización están relacionadas con las posiciones liderazgo, Robbins y Jugge (2013) comentan que a finales de la década 1960 Henry Mintzberg emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos con la finalidad de determinar lo que hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñaban diez roles o conjuntos de comportamientos diferentes y altamente interrelacionados. Como indica la figura 3.14, los diez roles se clasifican básicamente en:

1. Interpersonales.
2. Informativos.
3. De toma de decisiones.

- **Roles Interpersonales.** Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de índole protocolaria y simbólica. Por ejemplo, cuando el presidente de una universidad entrega diplomas en la graduación, o el supervisor de una fábrica hace un recorrido por la planta con un grupo de estudiantes de preparatoria, él o ella están actuando en su rol de representante. Todos los gerentes también desempeñan un rol de líder, el cual implica contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol del grupo interpersonal es el de enlace, es decir, quien establece contacto con otros individuos que brindan información al gerente.
- **Roles informativos.** Todos los gerentes, hasta cierto punto, recaban información de organizaciones e instituciones externas, por lo general, revisando los medios de comunicación masiva (incluyendo Internet) y hablando con otras personas sobre cambios en los gustos de la audiencia, lo que quizá planean los competidores y otras cuestiones parecidas. Mintzberg llamó a esto el rol de vigilancia. Los gerentes también actúan como canal que transmite información a los miembros de la organización. Este es el rol de divulgador. Asimismo, desempeñan el rol de vocero cuando representan a las organizaciones colaboradoras externas.

Figura 3.14 Roles gerenciales según Minzberg

Rol	Descripción
Interpersonal	
Representante	Figura simbólica; se requiere que ejecute cierto número de funciones rutinarias de índole legal y social
Lider	Responsable por la motivación y dirección de los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le brindan información
Informativo	
Vigilante	Recibe una amplia variedad de información; sirve como centro neurálgico de la información interna y externa de la organización
Divulgador	Transmite la información recibida de los asociados externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización
Vocero	Transmite información a los asociados externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; funge como experto en la industria de la organización
De toma de decisiones	
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y en su entorno, e inicia proyectos para realizar un cambio
Encargado de atender conflictos	Responsable de efectuar acciones correctivas, cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados
Asignador de recursos	Toma o aprueba decisiones organizacionales importantes
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia

Fuente: Robbins y Jugge, 2013, pág. 7

Roles de toma de decisiones. Por último, Minzberg identificó cuatro funciones relacionadas con la toma de decisiones. En el rol de emprendedor, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización. Como encargados de atender conflictos, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como asignadores de recursos, son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de negociador. En el que analizan temas y negocian con otras unidades con la finalidad de lograr ventajas para su propia unidad” (Robbins y Jugge, 2013, pág. 7)

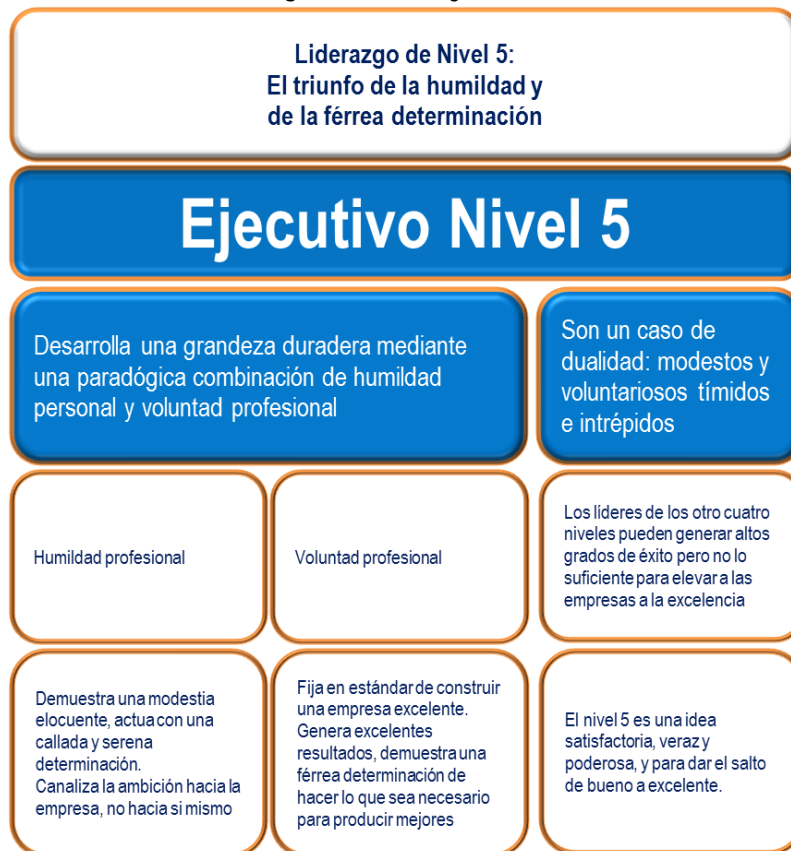
3.7.2 Habilidades de los líderes.

Otra mirada en conocer lo que hacen los gerentes consiste en fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Los investigadores han identificado varias aptitudes que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces.

- **Aptitudes técnicas.** Incluyen la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las destrezas que poseen los profesionales como ingenieros civiles o cirujanos dentistas, a menudo nos concentramos en las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, y no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, y muchos individuos desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.
- **Habilidades humanas.** Lo que sirve para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define *las habilidades humanas*. Muchos individuos son eficientes en lo técnico pero quizá no sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas,
- **Destrezas conceptuales.** Los gerentes deben tener la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren *destreza*

conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Una vez que hayan elegido un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo. La habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad” (Robbins y Jugge, 2013, pág. 8).

Figura 3.15 Liderazgo de nivel 5



Fuente: Elaboración propia basada Collins, 2005, págs. 6-11.

Adicionalmente Collins (2005) clasifica a los líderes por nivel siendo el más alto los ejecutivos de nivel 5, los comportamientos de este tipo de ejecutivos se encuentran descritos en la figura 3.15

Finalmente, Goleman (2004) señala que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Las cifras empiezan a convencer de la relación entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes.

Y, lo que es igualmente importante, las investigaciones están demostrando que, si se lo plantean correctamente, las personas pueden desarrollar su inteligencia emocional, la figura 3.16 muestra los 5 ingredientes de la inteligencia emocional según este autor.

Figura 3.16 5 aspectos de la Inteligencia Emocional



Fuente: Elaboración propia basada en Goleman, 2004, pág. 6-10

La figura 3.17 muestra la definición y las características de estos 5 aspectos que envuelven a la inteligencia emocional según Goleman (2004).

Figura 3.17 Definición de los aspectos de la Inteligencia emocional

	Definición	Características
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	Confianza en sí mismo Valoración realista de sí mismo Capacidad de reírse de sí mismo
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad Comodidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia	Fuerte orientación al logro Optimismo, incluso frente a la adversidad Compromiso con la organización
Empatía	Aptitud para entender el "maquillaje" emocional de otras personas Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	Destreza en formar y retener el talento Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Habilidades Sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	Eficacia en liderar cambios Capacidad de persuasión Pericia en crear y liderar equipos

Fuente: Goleman, 2004, pág. 8.

3.8 Planes de carrera y sucesión.

Alles (2005) comenta que al manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de sucesión. A través de la evaluación por competencias en los sistemas regulares de evaluación del desempeño, o bien como resultado de una evaluación puntual de competencias para detectar necesidades de desarrollo, o como consecuencia de la administración de evaluaciones de 360 grados, es posible:

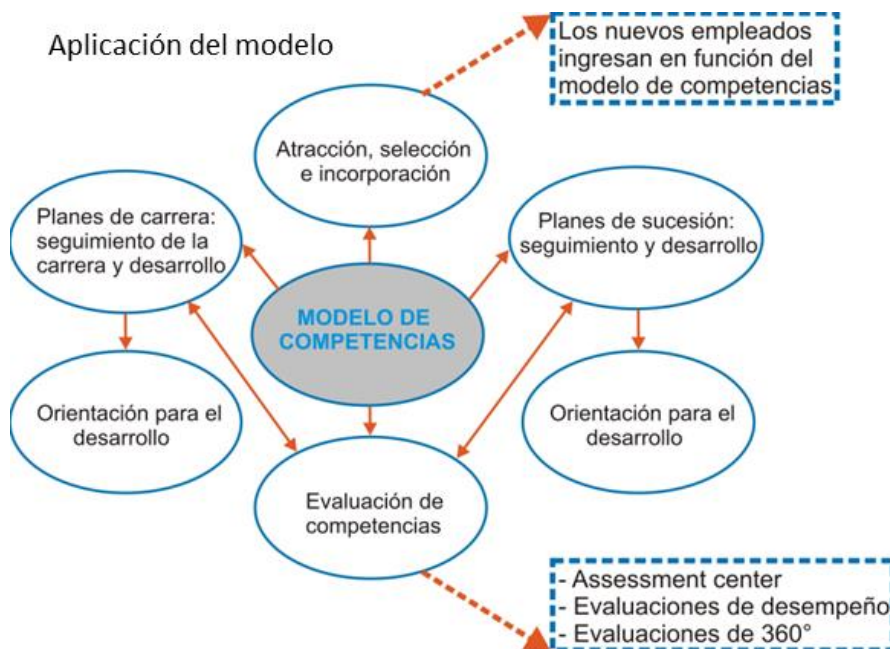
- Identificar personas con alto potencial de desarrollo (pool de talentos, key people o denominaciones similares).
- Identificar personas con una baja adecuación al puesto y cuyo desarrollo sea factible.

- Identificar personas en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por estos.
- Confeccionar planes de sucesión de posiciones clave.
- Planear las carreras de estos individuos.

La Gestión por competencias tiene un rol protagónico en el desarrollo de los recursos humanos materializado en planes de carrera y planes de sucesión en base a las competencias de los puestos y de los individuos que los ocupan o los ocuparán en el futuro (Alles, 2005).

Así mismo, la misma autora menciona que “en un modelo por competencias, el seguimiento de la carrera y el desarrollo de los individuos permiten, con base en el acompañamiento y la orientación profesional, confeccionar los planes de sucesión en puestos clave” (Alles, 2005, pág. 176).

Figura 3.18 Modelo de gestión por competencias



Fuente: Alles, 2005, pág. 177.

Una vez que se ha definido el Modelo de Competencias y sus respectivos subsistemas (Selección, Desempeño y Desarrollo), el primer paso es que a partir de ese momento el ingreso de nuevas personas a la organización se realiza sobre la base de las competencias requeridas para cada puesto a ocupar (subsistema Selección). El segundo subsistema, Desempeño, provee información sobre el grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación, o no, al puesto que ocupan.

Para conocer la adecuación persona-puesto la autora refiere de algunas herramientas siendo las más usadas, las siguientes:

- La evaluación del desempeño. En ocasión de la evaluación anual (o con cualquier otra frecuencia) del desempeño con tres miradas: la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe.
- Feedback 360 o Evaluación de 360°. A través de una consulta a distintos niveles de la organización y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados.
- Feedback 180 o Evaluación de 180°. Es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior. A través de una consulta a distintos niveles de la organización y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores se aportan diferentes miradas sobre el evaluado.
- Assessment Center Method (ACM). Evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar Gestión por competencias o, en otros momentos de la administración del modelo, cuando se deseen evaluar competencias ya sea para tomar acciones de desarrollo o bien para la elección de personas que integrarán planes de sucesión o de carrera.
- Entrevista por incidentes críticos (BEI: sigla que corresponde a la expresión inglesa "behavioral event interview"). Se trata de un tipo especial de entrevista donde se exploran, como su nombre lo indica, los incidentes críticos, tanto positivos como negativos, de una persona, junto con sus competencias" (Alles, 2005, pág. 178).

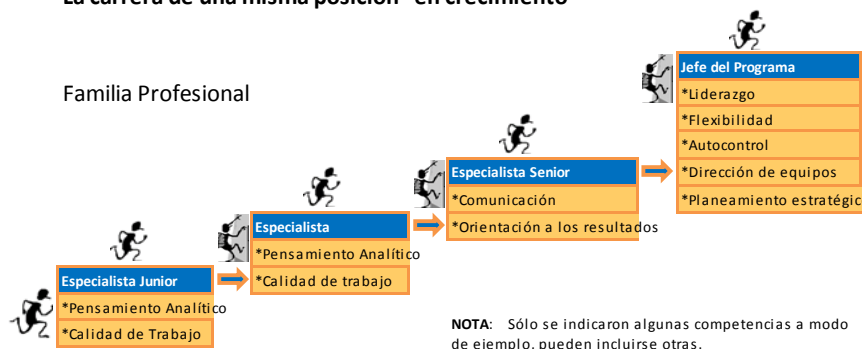
3.8.1 Planes de carrera y de sucesión, y su relación con el desarrollo de competencias.

De acuerdo a las herramientas más usadas de evaluación, las organizaciones definen los planes de carrera y confeccionan planes de sucesión en los cuales se encuentran involucrados algunos de sus integrantes. Con seguimiento y orientación los individuos podrán mejorar, en el caso de ser necesario, sus capacidades (tanto conocimientos como competencias) para acceder a una nueva posición, siempre en función de los requisitos que está presente. Esta orientación se materializa de diferentes maneras.

Para los autores Carretta, Dalziel y Mitrani (citados por Alles, 2005) la valuación de individuos con relación al desarrollo de carreras puede hacerse con numerosos métodos: la entrevista por incidentes críticos (BEI), diversos test, simulaciones en un assessment center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados (feedback 360 o evaluación de 360°).

Figura 3.19 La carrera de una misma posición

La carrera de una misma posición "en crecimiento"



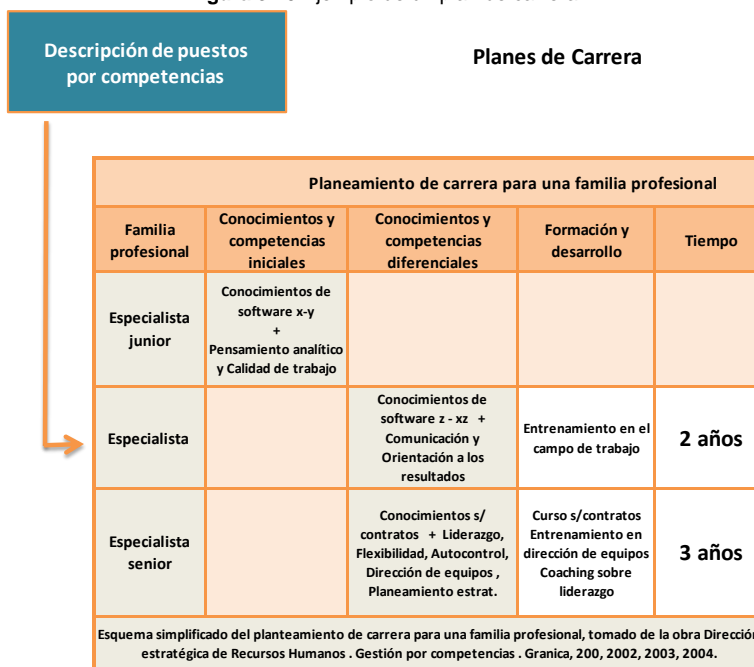
Fuente: Alles, 2005, pág. 179.

De acuerdo a la obra de Carretta, Dalziel y Mitrani (citados por Alles, 2005), se ha supuesto una familia profesional a partir de un especialista junior, no importa cuál sea su especialidad: puede ser un auditor, un programador, un analista de sistemas, un médico, o de cualquier otra. También se han supuesto algunas competencias e imaginado su evolución de acuerdo con el cambio de posición. A medida que las posiciones “crecen” o

se complejizan se van modificando las competencias, ya sea en el grado requerido o bien en su contenido específico.

Si la figura 3.19 condujera a un planeamiento es decir, a un esquema que permitiese tomar acciones concretas se confeccionaría una planilla como la que se muestra en la figura 3.20, partiendo, en todos los casos; de las respectivas descripciones de puestos que incluyan las definiciones de competencias.

Figura 3.20 Ejemplo de un plan de carrera



Fuente: Alles, 2005, pág. 180.

Finalmente, para un exitoso programa de planes de carrera se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición futura.

Hasta este momento, se concluye el marco teórico de este estudio de caso, estableciendo los diferentes planteamientos que hacen varios autores en relación la gestión del talento humano, la evaluación del desempeño, el desarrollo del personal; así como también los planes de carrera y sucesión. En su mayoría señalan las tendencias actuales de las

estrategias que las áreas de recursos humanos mantienen en estos tiempos y facilitarán el desarrollo de una metodología que se llevará acabo para este estudio.

Capítulo 4 Metodología

En el capítulo 1 se estableció el planteamiento del problema, mostrando el desafío que enfrentan las instituciones educativas en desarrollar una cultura de sucesión que garantice la continuidad y la permanencia en el tiempo del personal clave en la organización. Es en el capítulo 2 que se han planteado los diferentes aspectos que engloban a la Universidad Iberoamericana Puebla con la finalidad de conocer a detalle la situación actual y finalmente en el capítulo 3 se describieron los diferentes conceptos y estrategias de la gestión del recurso humano.

A lo largo de este capítulo se describirá la metodología que se utilizará para este proyecto de investigación que es un estudio de caso. De acuerdo al estudio de casos como metodología de investigación, Castro (2010) señala que es un método de investigación que busca la generalización analítica y no estadística para ampliar y generar teorías. Este método de investigación se describe a continuación.

4.1 Estudio de Caso.

De acuerdo a Castro (2010) el uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos, y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas. En muchos casos, pero no necesariamente, se prueban hipótesis o proposiciones teóricas. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las observaciones y las descripciones. En una gran mayoría de ocasiones, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de las teorías.

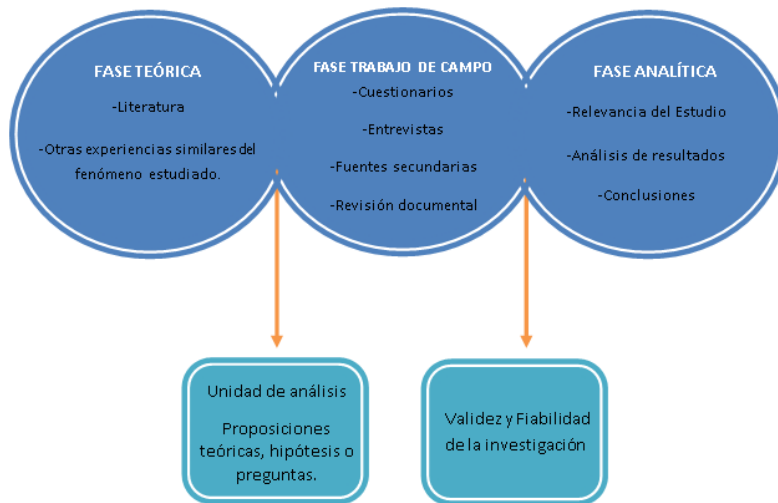
También, el estudio de casos se ha erigido en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación científica “no habituales” con creciente utilización en las diversas áreas de la “Economía de la Empresa” (Villarreal y Landeta, 2010).

Por otro lado, diversos estudios han señalado la gran importancia que tiene la investigación basada en estudios de casos en la Administración y Dirección de Empresas, ya que esta herramienta es una de las más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa. Algunas definiciones de la investigación cualitativa son:

- Cualquier tipo de investigación que produce resultados no encontrados por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cualificación (Strauss y Corbin, 1990 citado en Castro, 2010, pág 33).
- Es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno (Mejía, 2004 citado en Castro, 2010, pág 33).

Por otro lado, Sampieri (1997) señala que existen 4 tipos de investigaciones cualitativas: estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Figura 4.1 Procedimiento metodológico de la investigación de este estudio de caso



Fuente: Castro, 2010, pág. 50

El estudio de caso, tiene como propósito estudiar y analizar el perfil deseado de los puestos clave dentro de la organización, los cuales serán requeridos para el año 2020,

por medio de la observación en la gestión actual de los directivos y entrevistas a los mismos.

Enseguida se muestran las 3 fases a seguir en esta investigación, como se aprecia en a figura 4.1:

Finalmente, la recolección de información es clave en este tipo de investigaciones, asimismo utilizan técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, entrevistas abiertas, inspección de historias, análisis semántico y de discursos cotidianos.

Para este proyecto de investigación, la metodología será por medio del desarrollo organizacional, considerando que es un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo. A continuación se describe dicha metodología.

4.2 Desarrollo Organizacional.

En principio, es importante definir qué es el desarrollo organizacional; de acuerdo a Audirac (2014, Pág 16) es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones interpersonales y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas, y se orienta hacia las metas, estructuras, y demandas de la organización. Lo anterior responde a una necesidad de las organizaciones para mejorar, pero esta necesidad surge a partir de que las organizaciones están experimentando presiones externas de distinta índole que las obligan a reaccionar eficazmente. Los resultados que tradicionalmente alcanzaban ya no satisfacen las expectativas que se plantean tanto en sus planes estratégicos como en los planes operativos de más corto plazo.

“El proceso que está presente con un mayor énfasis en las organizaciones es la globalización de la economía, generando la aceleración de la apertura comercial y por consecuencia la presencia de la competencia internacional en los propios mercados internos. En los aspectos operativos de las organizaciones se está recibiendo una demanda cada vez mayor de incrementos en la calidad y productividad de los procesos, disminución de los costos totales (fabricación, insumos, logísticos, administrativos),

incorporación de los avances tecnológicos sobre todo los relativos a la electrónica, sistemas computarizados y las comunicaciones” (Audirac, 2014, pág. 21).

De acuerdo a lo señalado en la definición inicial, la organización debe ser preparada para el cambio, Audirac (2014) considera que las personas son la clave para que las organizaciones, sujetas al cambio continuo, puedan lograr sus objetivos en el mercado competitivo de hoy; de esta manera una alternativa importante es cambiar las estructuras organizacionales y la forma de trabajar a través de una dirección adecuada de los sistemas sociales. De acuerdo a Angel Baguer de la Universidad de Navarra citado por Audirac (2014) algunas acciones que pueden emprender las organizaciones para incorporar el cambio son:

1. Liderazgo.
2. Organigramas horizontales.
3. Delegación de responsabilidades.
4. Formación continua.
5. Adecuación de puestos.
6. Reconocimiento del trabajo.
7. Comunicación.
8. Salud laboral.
9. Gestión adecuada de los cambios.
10. Ética en el trabajo.

Para este proyecto de investigación la acción de cambio estará enfocada en el aspecto de liderazgo, buscando obtener conclusiones que aporten a las estrategias dentro de la Institución. A continuación se presenta la metodología en la recopilación de información.

4.3 Metodología para la recopilación de información.

Uno de los aspectos a considerar para la incorporación del cambio en la institución, es el liderazgo; así que este proyecto de investigación está centrado en el mismo.

En principio, uno de los objetivos específicos de este proyecto es investigar el perfil deseado de los puestos de director general y director departamental que se requerirán

para el 2020 y respondan a los embates del entorno local, nacional e internacional; de acuerdo a las prospectivas diseñadas para el futuro dentro de la Universidad.

De acuerdo a Chiavenato (2009) existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación. Para este proyecto se utilizará una combinación de los tres, así como también para el análisis de puestos se considerará la estructura de 6 aspectos descritos en el marco teórico.

Así que se estudiará la descripción de puesto vigente asociada a los puestos de director general y director departamental, estas descripciones destacan los principales aspectos asociados con el quehacer diario, mensual y anual de los puestos directivos de la Institución.

Posteriormente, se realizarán entrevistas abiertas a un grupo de directivos, los cuales formarán una muestra del total de departamentos dentro de la Universidad, con la finalidad de recolectar información cualitativa de las principales responsabilidades de un director, los objetivos establecidos en su departamento; así como también identificar el estilo de gestión. Esto se realizará de la siguiente manera:

- Para el caso del puesto de director general se entrevistarán a 2 ocupantes que actualmente se encuentran desempeñando estas, estos puestos forman parte de la estructura organizacional; la cual fue descrita en el marco contextual.
- Una entrevista con el rector de la Institución.
- En el caso de los directores departamentales, se entrevistarán a 2 ocupantes del puesto de director académico, y a 2 ocupantes del puesto de director administrativo.

- Como complemento de lo anterior, se realizarán 2 entrevistas con directivos de universidades hermanas de la red AUSJAL ubicadas en Centro América; con la finalidad de considerar una mirada externa.

Cabe señalar que la selección de los entrevistados se realizó considerando los puestos directivos que actualmente sus decisiones son de gran impacto en la institución en términos de recursos, presupuesto asignado y gestión del personal.

Para cada una de las entrevistas se desarrolló una guía de entrevista como se muestra en el anexo I. Audirac (2014) hace sugerencias operativas para realizar una entrevista

para obtener datos, la primera de ellas es que debe existir un acuerdo entre el entrevistador y los directivos entrevistados sobre cómo se usará la información (anonimato de las fuentes). Una entrevista se fundamenta en una actitud abierta, receptiva pero sensiblemente guiada. También sugiere que la entrevista no condiciona la extensión de las respuestas o su intensidad pero sí favorece la capacidad de escucha y la exploración de quien conduce la entrevista.

Por otro lado, el autor también sugiere que para establecer un buen clima se debe romper el hielo, no usar escritorio para eliminar cualquier barrera psicológica, elegir un espacio apropiado que evite las distracciones, ser empático, llamar por su nombre al entrevistado, ser receptivo, aclarar cualquier duda, mirar directamente a los ojos al entrevistado, utilizar refuerzos no verbales, tomar notas y no usar grabadoras porque pueden inhibir a la persona que será entrevistada.

De esta forma, las entrevistas de investigación permitirán reunir información clave para el análisis establecido en los objetivos de este proyecto. Tomando en cuenta las recomendaciones antes señaladas, se decidió realizar estas entrevistas en un lugar apartado de la Institución para evitar interrupciones; así como también que fuera confortable con un ambiente agradable y el entrevistado estuviera concentrado en cada pregunta. También se buscó que durante la entrevista el entrevistado se expresara abiertamente en su respuesta para poder observar gestos, reacciones y emociones. Se decidió este método de obtención de información por el bajo costo principalmente, y porque permite desarrollar un ambiente de confianza y sondear oportunidades.

Una vez que se haya logrado llevar a cabo todas las entrevistas, se procederá a realizar el análisis de la información para resumir datos u opiniones y así poder obtener las conclusiones que darán respuesta a los objetivos de este proyecto de investigación.

A lo largo de este capítulo se han descrito todos los aspectos que este proyecto considera, mismo que es un estudio de caso, el cual es un método que busca la generalización analítica para ampliar y generar teorías. También se describió la metodología que se considera, siendo esta el desarrollo organizacional y finalmente se describieron las actividades que se llevarán a cabo para la recolección de información.

En el siguiente capítulo se mostrarán los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas y de las descripciones de puestos vigentes en la institución, y este resultado

se cruzará con las teorías descritas en el marco teórico con la finalidad de obtener una propuesta de perfil de puesto de los puestos de director y director general dentro de la institución.

Capítulo 5 Resultados

Por medio de una mirada profunda en los principales aspectos de la institución de estudio en todo su contexto, ha permitido obtener una concepción de la estructura y normativa que la envuelven así como la misión y visión que se ha planteado. Una vez consultados a los diversos autores contemporáneos, permitieron visualizar la problemática desde otros ángulos enriqueciendo en buena medida el contexto de la institución y posibles recorridos en temáticas del área de personal. De acuerdo a lo anterior, en este capítulo se describirán los resultados que se fueron obteniendo durante el análisis de la información y finalmente se establecen las conclusiones de este estudio de caso de la Universidad Iberoamericana.

5.1 Resultados.

En esta sección se mostrarán los resultados obtenidos en este estudio de caso, los cuales darán evidencia de la situación actual de la Institución en su propio contexto, después de realizar el análisis del marco contextual y el marco teórico; así como la recolección de información en las distintas entrevistas.

5.1.1 Descripción de puesto.

En esta sección, es importante señalar que los resultados obtenidos en esta investigación se presentarán por director general y director, con la finalidad de mostrar los diferentes aspectos de cada puesto.

En principio, se realizó un análisis de las descripciones de puestos que se encuentran vigentes dentro de la institución. Las descripciones de puesto se encuentran formadas

por 15 aspectos que lo definen. En esta sección se mostrarán los resultados de los aspectos más relevantes

1. **Propósito general.** Es un resumen de la razón de ser del puesto en la universidad. Este debe redactarse brevemente, indicando cuál es la contribución del puesto al logro de los objetivos de la misma.
2. **Responsabilidades básicas del puesto.** Establece el porcentaje del tiempo que en función a la totalidad del puesto le dedica a cada una de las áreas. Describe por separado, las actividades específicas, periódicas y eventuales que se realizan.
3. **Habilidades y competencias requeridas.** Describe habilidades y competencias requeridas para desempeñar adecuadamente la función.
4. **Responsabilidad por planeación y control.** Este factor se refiere a los requerimientos del puesto en cuanto a planeación, control de las actividades que debe desempeñar el titular. ¿Qué planea y que controla desde su puesto?

La tabla 5.1 muestra el resultado del análisis de estos 4 aspectos de las descripciones de los dos puestos en cuestión.

En el aspecto de propósito general se observa que para director general la razón de ser es planear, organizar, dirigir y controlar las áreas, departamentos e institutos que se articulan para el proyecto común establecido dentro de la dirección general. Los 4 grandes proyectos de la institución son: **el académico, el administrativo, el de vinculación y el carisma ignaciano.**

Para el caso de director la razón de existir es dirigir y asegurar las acciones y servicios establecidos que forman parte del proyecto común de la dirección general

Tabla 5.1 Comparativo de las descripciones de puesto

Aspectos de la DP	Director General	Director
Propósito General	Planear Organizar Dirigir Controlar (las funciones sustantivas de la dirección general)	Dirigir y asegurar (las funciones sustantivas del departamento)
Responsabilidades básicas del puesto	Dirigir y administrar	Dirigir y supervisar
Habilidades y competencias requeridas	Liderazgo Comunicación efectiva Trabajo en equipo Calidad en el servicio Toma de decisiones Conocimiento	Liderazgo Orientación a resultados Comunicación efectiva Trabajo en equipo Calidad en el servicio Toma de decisiones Conocimiento
Responsabilidad por planeación y control	Planeación y control de presupuesto	Planeación y control de presupuesto

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto responsabilidades básicas del puesto, se puede observar que para director general son: dirigir y administrar, esto en el marco de uno de los 4 proyectos mencionados anteriormente encomendado a la dirección general respectiva. Por otro lado para el caso de director estas responsabilidades básicas son las de dirigir y supervisar el servicio asignado al departamento, los departamentos de las 4 direcciones generales se muestran en el Anexo H.

También se observa que un aspecto importante de la descripción de puestos es el de las competencias requeridas para el puesto. En esta parte se muestran 7 competencias comunes para ambos puestos:

- Liderazgo
- Actitud y compromiso

- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Calidad en el servicio
- Toma de decisiones
- Conocimiento

Solo 6 competencias se evalúan en el proceso de evaluación de desempeño anual a excepción de la competencia de liderazgo, este proceso se lleva a cabo bajo una plataforma que considera el modelo de evaluación de 360°, y más adelante se mostrarán los resultados de la evaluación directiva. Finalmente el aspecto de responsabilidades por planeación y control, para ambos puestos establece que el presupuesto es la única responsabilidad.

5.1.2 Evaluación de desempeño.

En esta sección se muestran los resultados de la evaluación de desempeño directivo. Para esta evaluación se consideran los resultados obtenidos durante el período y las 6 competencias descritas en la sección anterior, las cuales son comunes para todos los puestos de la institución. Cabe señalar que la escala de valores comprende el rango de 56 a 100, siendo 56 la calificación más baja y 100 la más alta.

En la tabla 5.2 se muestran los resultados de las calificaciones por cada una de las 6 competencias correspondientes al proceso de evaluación del período de 2010 a 2014. El resultado de cada año representa el 50% del resultado final que obtuvieron los directores generales y directores departamentales respectivamente en ese año.

En el caso de las evaluaciones de director general, se observa que el año con menor promedio es el 2014 y el más alto fue 2010. Asimismo, la competencia mejor evaluada durante los 5 años es la de conocimiento con 96.2 en promedio y las competencias evaluadas más bajas son trabajo en equipo con 90 de promedio y toma de decisiones con un promedio de 90.6.

Tabla 5.2 Resumen de promedios de calificaciones de director general y director

Competencias	Director General					Director				
	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
Actitud y compromiso	100	100	91	89	88	97	91	87	80	87
Trabajo en equipo	98	94	86	86	86	95	91	83	83	83
Calidad en el servicio	97	96	98	94	94	100	93	89	84	89
Comunicación efectiva	99	95	95	95	95	93	93	75	93	93
Toma de decisiones	96	97	89	84	87	98	82	77	81	90
Conocimiento	100	99	93	99	90	94	94	94	94	94
Promedio	98.33	96.83	92.00	91.17	90.00	96.17	90.67	84.17	85.83	89.33

Fuente: Elaboración propia

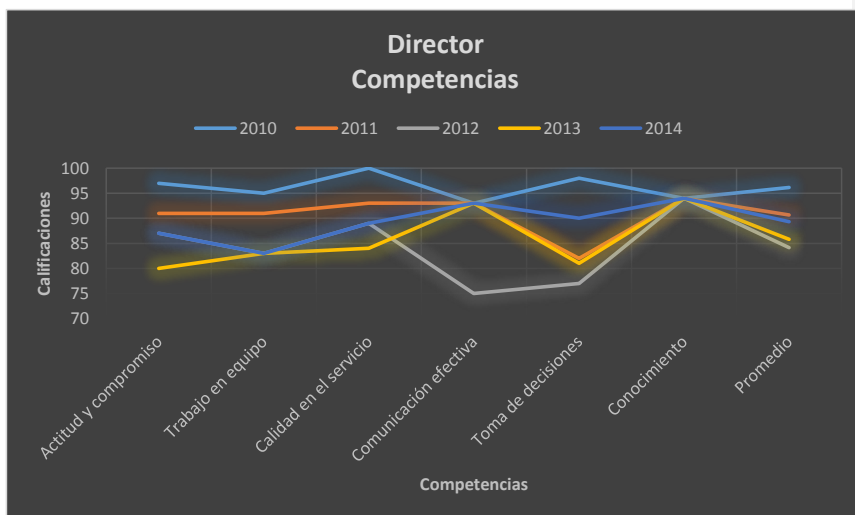
En el resultado de las evaluaciones de director, se observa que el año con el menor promedio es el 2012 y el más alto fue 2010. La competencia mejor evaluada durante los 5 años es la de conocimiento con 94 en promedio y las competencias evaluadas más bajas son actitud y compromiso con 88.4 de promedio y trabajo en equipo con un promedio de 87.

Gráfica 5.1 Resultados evaluación director general



Fuente: Elaboración personal

Gráfica 5.2 Resultados evaluación director.



Fuente: Elaboración propia.

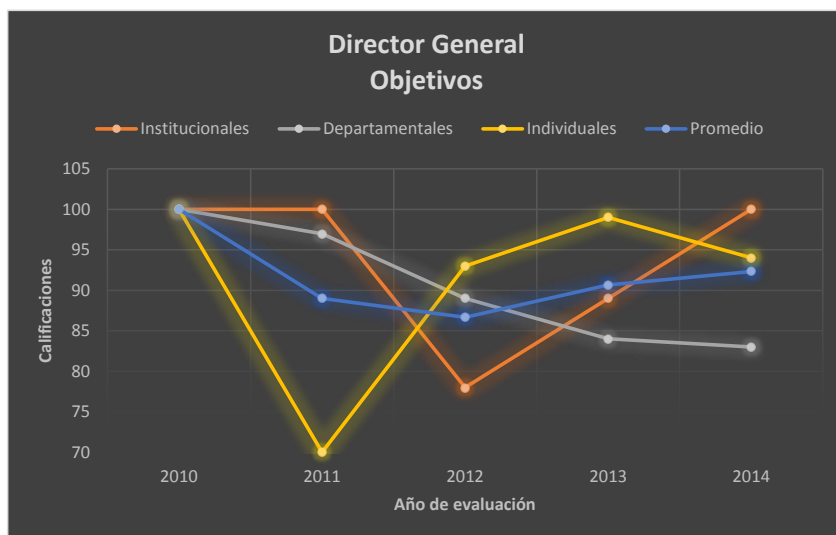
En la tabla 5.3 se muestra una los resultados los objetivos institucionales, departamentales e individuales durante los años 2010 al 2014 que los directores generales y los directores departamentales alcanzaron.

Tabla 5.3 Resumen de promedios de alcance de objetivos por parte de director general y director.

OBJETIVOS	Director General					Director				
	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
Institucionales	100	100	78	89	100	100	100	78	89	100
Departamentales	100	97	89	84	83	100	71	76	78	92
Individuales	100	70	93	99	94	100	78	84	94	88
Promedio	100	89	86.67	90.67	92.33	100	83	79.33	87	93.33

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5.3 Resultados de cumplimiento de objetivos de director general.

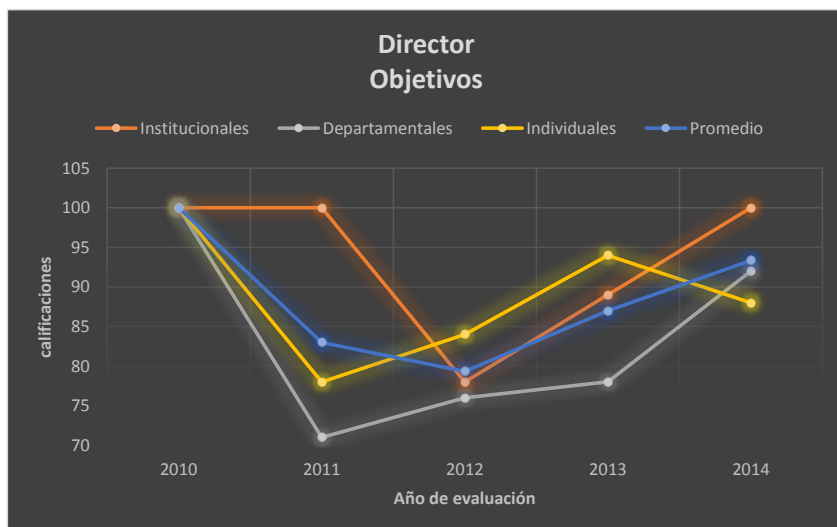


Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 5.3 muestra que el resultado de los objetivos alcanzados por parte del director general, y que el año con el menor promedio es el 2011 y el más alto fue 2010. También los objetivos con el promedio más bajo a lo largo de estos 5 años son los objetivos individuales y los que obtuvieron mayor promedio son los objetivos institucionales.

En la gráfica 5.4 se muestra que en el caso de los resultados de los objetivos alcanzados por parte del director, el año con el menor promedio es el 2012 y el más alto fue 2010. También los objetivos con el promedio más bajo a lo largo de estos 5 años son los objetivos departamentales y los que obtuvieron mayor promedio son los objetivos institucionales.

Gráfica 5.4 Resultados de cumplimiento de objetivos de director.



Fuente: Elaboración propia.

5.2 Entrevistas.

El resultado de las entrevistas realizadas de acuerdo al anexo I, se muestran para los dos puestos, cabe señalar que las respuestas obtenidas se clasificaron en 4 grandes temas para poder lograr una mayor comprensión de las experiencias de cada entrevistado. Estos temas son: Ingreso e Inducción, trayectoria, gestión y desafíos y desarrollo. Enseguida se muestran los resultados por tema y puesto.

- **Ingreso e inducción.** Para el caso de director general los resultados obtenidos se muestran en la tabla 5.4 y el gráfico 5.5. Se observa que la antigüedad en la institución de los directores generales es de 11.1 años y actualmente en el puesto llevan en promedio 2.8 años lo que indica que la mayoría se encuentra en la mitad de su período de acuerdo al estatuto orgánico descrito en el capítulo 2. También todos ingresaron como profesores asignatura y el principal aspecto de los jesuitas con el que se identificaron al ingresar fue el enfoque social que forma parte de la filosofía de la institución y los actuales directores generales son egresados de otra universidades que no forman parte de la red de universidades jesuitas.

Tabla 5.4 Resultados de Ingreso e inducción para director genera

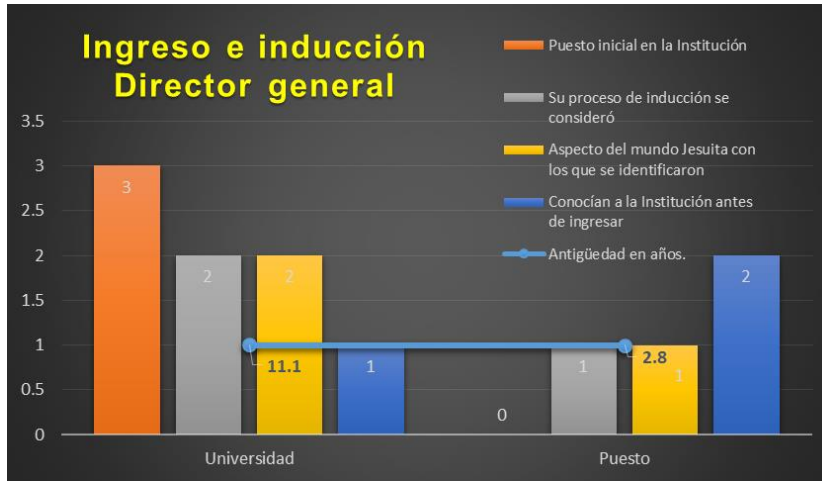
Tema	Aspectos entrevista	Frecuencia	
		Universidad	Puesto
Ingreso e Inducción	Antigüedad	11.1	2.8
		Profesor Asignatura	Otro puesto
	Puesto inicial en la Institución	3	0
	Su proceso de inducción se consideró	Aspectos básicos de la Universidad	No tuvo inducción
		2	1
	Aspecto del mundo Jesuita con los que se identificaron	Enfoque Social	Su cultura
		2	1
	Conocían a la Institución antes de ingresar	Estudiantes Universidad	No egresados de la Institución
1		2	

Fuente: Elaboración propia.

La inducción que cada uno tuvo al ingresar a la institución contenía solo los aspectos básicos que envuelven a la Institución.

Del mismo modo, se muestran los resultados obtenidos del puesto de director en la tabla 5.5 y el gráfico 5.6. En esta tabla se observa que la antigüedad en la institución de los directores es de 13.2 años y actualmente en el puesto llevan en promedio 2.1 años lo que indica que la mayoría se encuentra en el inicio de su gestión. También se muestra que la mayoría ingresaron como profesores asignatura y en puestos de auxiliares.

Gráfico 5.5 Resultados de Ingreso e inducción para director general



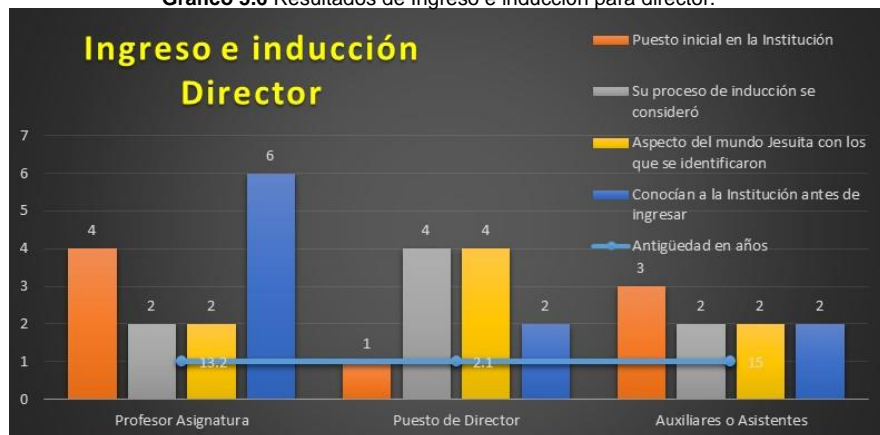
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.5 Resultados de Ingreso e inducción para director.

Tema	Aspectos de la entrevista	Frecuencia		
		Universidad	Puesto	De conocer la Institución
Ingreso e Inducción	Antigüedad en años	Profesor Asignatura	Puesto de Director	Auxiliares o Asistentes
		13.2	2.1	15
	Puesto inicial en la Institución	4	1	3
		Aspectos básicos de la Universidad	La vivieron al ser estudiantes	No tuvo Inducción
	Su proceso de inducción se consideró	2	4	2
		Enfoque Social	Su cultura	No conocían la Institución
	Aspecto del mundo Jesuita con los que se identificaron	2	4	2
		Estudiantes Universidad	Estudiantes colegios Jesuitas	No egresados de la Institución
	Conocían a la Institución antes de ingresar	6	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5.6 Resultados de Ingreso e inducción para director.



Fuente: Elaboración propia

El proceso de inducción que recibieron 4 de ellos la tuvieron al ser estudiantes de la institución. El aspecto Jesuita con el que se identificaron fue su cultura; y 6 de ellos son egresados de la Institución.

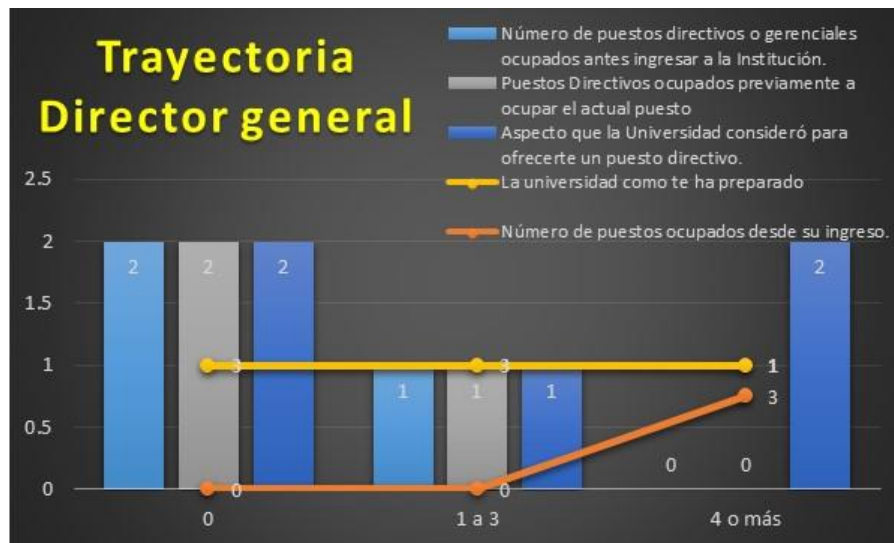
- **Trayectoria.** Para el caso de director general los resultados obtenidos se muestran en la tabla 5.6 y el gráfico 5.7. Se observa que el número de puestos directivos o gerenciales que los actuales directores generales ocuparon anteriormente a su puesto actual, solo 1 de ellos contaba con esa experiencia. Sin embargo dentro de la institución todos los directores generales entrevistados han ocupado 4 o más puestos desde que ingresaron y 1 de ellos había ocupado un puesto directivo dentro de la Institución. La preparación que la institución les ha brindado durante su permanencia dentro de la institución a 3 de ellos estudios de posgrado, a 1 de ellos lo ha enviado al diplomado en gestión de una institución jesuita, el cual es el diplomado por excelencia que imparte el SUJ. Finalmente los aspectos que consideran que la Institución consideró en ellos para ofrecerles el puesto de director general a 2 de ellos su formación en la filosofía jesuita, de uno de ellos sus valores e integridad y de dos de ellos sus resultados obtenidos así como los problemas resueltos.

Tabla 5.6 Resultados de la trayectoria para director general.

Tema	Aspectos entrevista	Frecuencia		
Trayectoria	Número de puestos directivos o gerenciales ocupados antes ingresar a la Institución.	0	1 a 3	4 o más
		2	1	0
	Número de puestos ocupados desde su ingreso.	1	2 a 3	4 o más
		0	0	3
	Puestos directivos ocupados previamente a ocupar el actual puesto.	0	1 a 2	3 o más
		2	1	0
	La universidad como te ha preparado.	Estudio de un posgrado	Participación en comités	Diplomado en Gestión de una Institución Jesuita
		3	3	1
	Aspecto que la universidad consideró para ofrecerte un puesto directivo.	Formación en la filosofía Jesuita	Valores e Integridad	Resultados y solución de problemas
		2	1	2

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.7 Resultados de la trayectoria para director general..



Fuente: Elaboración propia

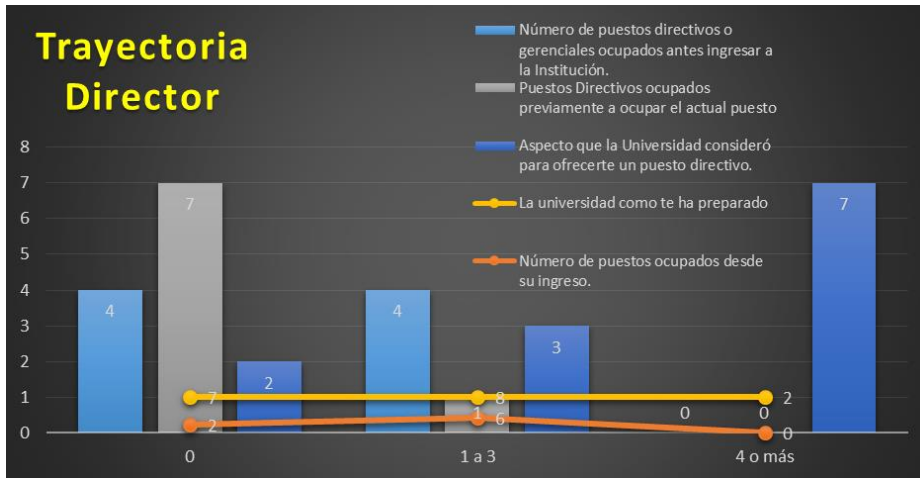
Para el caso de director los resultados obtenidos se muestran en la tabla 5.7 y el gráfico 5.8. Se observa que el número de puestos directivos o gerenciales que los actuales directores ocuparon anteriormente a su puesto actual solo cuatro de ellos contaba con esa experiencia. Sin embargo dentro de la institución todos los directores entrevistados han ocupado de dos a tres puestos desde que ingresaron y uno de ellos había ocupado un puesto directivo dentro de la Institución. La preparación que la institución les ha brindado durante su permanencia dentro de la institución estudios de posgrado, a siete de ellos; a todos los han enviado a formar parte de al menos una comisión, a dos de ellos lo ha enviado al diplomado en gestión de una institución jesuita. Finalmente los aspectos que consideran que la Institución tomó en cuenta en ellos para ofrecerles el puesto de director, solo a dos de ellos su formación en la filosofía jesuita, de tres de ellos sus valores e integridad y de siete de ellos sus resultados obtenidos así como los problemas resueltos.

Tabla 5.7 Resultados de la trayectoria para director.

Tema	Aspectos entrevista	Frecuencia		
Trayectoria	Número de puestos directivos o gerenciales ocupados antes ingresar a la Institución.	0	1 a 3	4 o más
		4	4	0
	Número de puestos ocupados desde su ingreso.	1	2 a 3	4 o más
		2	6	0
	Puestos directivos ocupados previamente a ocupar el actual puesto.	0	1 a 2	3 o más
		7	1	0
	La universidad como te ha preparado.	Estudio de un posgrado	Participación en comités	Diplomado en Gestión de una Institución Jesuita
		7	8	2
	Aspecto que la universidad consideró para ofrecerte un puesto directivo.	Formación en la filosofía Jesuita	Valores e Integridad	Resultados y solución de problemas
		2	3	7

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.8 Resultados de la trayectoria para director



Fuente: Elaboración propia

- **Gestión y desafíos.** Para el caso de director general los resultados obtenidos se muestran en la tabla 5.8 y el gráfico 5.9. Se muestra que los principales desafíos que han enfrentado tres de ellos es la escasez de recursos financieros y humanos, dos han enfrentado el proceso de planeación y la administración del presupuesto, uno de ellos manifestó enfrentar la gestión y formación del personal. Las principales decisiones que todos han tomado son: el despido de personal, ajuste presupuestal y el cumplimiento a las normativas establecidas así como también las leyes que regulan el actuar de la institución. Además las problemáticas que han tenido que resolver todos ellos esta relacionadas en realizar un balance de su estructura organizacional, dos han automatizado sus procesos para buscar una mejor eficiencia y dos de ellos tuvieron que gestionar el incremento de salarios para su personal. Aún más, por primera vez en su trayectoria tuvieron que despedir a miembros de su equipo, también tres de ellos se enfrentaron a la gestión de personal así como tener que concluir servicios, programas, área o planteles por así convenir a los intereses de la institución, que sin duda no fue fácil para ellos.

Tabla 5.8 Resultados de la trayectoria para director general.

Tema	Aspectos entrevista	Frecuencia		
Gestión y desafíos	Los principales desafíos enfrentados	Escasez de los recursos financieros y humanos	Gestión y formación del personal	Planeación y presupuesto
		3	1	2
	Las principales decisiones tomadas que han sido de gran impacto	Despido de personal	Ajuste presupuestal	Cumplimiento a la legalidad institucional y gubernamental
		3	3	3
	Problemáticas resueltas	Balance de la estructura organizacional	Automatización de procesos	Mejoramiento de salarios
		3	2	2
	Que se ha enfrentado por primera vez	Despido de personal	Gestión de personal	Cierre de un programa, área o plantel
		3	3	2

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.9 Resultados de la trayectoria para director general.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 5.9 se observa 3 de ellos enfrentaron a las escasez de recursos financieros y humanos, así como también la problemática resuelta con mayor frecuencia es el balance de la estructura organizacional.

Para el caso de gestión y desafíos del puesto de director los resultados de las encuestas se muestran en la tabla 5.9 y el gráfico 5.10. Se muestra que los principales desafíos que han enfrentado cuatro de ellos es la escasez de recursos financieros y humanos, los ocho han enfrentado el proceso de planeación y la administración del presupuesto, cinco de ellos manifestó enfrentar la gestión y formación del personal. Las principales decisiones que todos han tomado son: el despido de personal cinco de ellos, siete ajuste presupuestal y cinco el cumplimiento a las normativas establecidas así como también las leyes que regulan el actuar de la institución. Además las problemáticas que han tenido que resolver cuatro de ellos esta relacionadas en realizar un balance de su estructura organizacional, cuatro han automatizado sus procesos para buscar una mejor eficiencia y cinco de ellos tuvieron que gestionar el incremento de salarios para su personal.

Tabla 5.9 Resultados de la trayectoria para director

Tema	Aspectos entrevista	Frecuencia		
Gestión y desafíos	Los principales desafíos enfrentados	Escasez de los recursos financieros y humanos	Gestión y formación del personal	Planeación y presupuesto
		4	5	8
	Las principales decisiones tomadas que han sido de gran impacto	Despido de personal	Ajuste presupuestal	Cumplimiento a la legalidad institucional y gubernamental
		5	7	5
	Problemáticas resueltas	Balance de la estructura organizacional	Automatización de procesos	Mejoramiento de salarios
		4	4	5
	Que se ha enfrentado por primera vez	Despido de personal	Gestión de personal	Cierre de un programa, área o plantel
		2	4	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.10 Resultados de la trayectoria para director.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, por primera vez en su trayectoria tuvieron que despedir a miembros de su equipo dos de los directores, también cuatro de ellos se enfrentaron a la gestión de personal así como tener que concluir servicios, programas, área o planteles por así convenir a los intereses de la institución, para tres de los directores representó un reto concluir este proceso.

En el gráfico 5.10 se observa que la mayor frecuencia es el desafío de que enfrentaron los directores fue la planeación y el presupuesto, con un resultado de ocho y siendo la menor con una frecuencia de dos lo que enfrentaron por primera vez es el despido de algún miembro de su equipo de trabajo.

- **Desarrollo.** Los resultados obtenidos de los directores generales, se muestran en la tabla 5.10 y el gráfico 5.11. En esta tabla se observa que el principal reto que enfrentan como directores generales es el desarrollar a su equipo de trabajo con una frecuencia de tres, con una frecuencia dos es la de incidir en la toma de decisiones de la institución y con una frecuencia uno el uso de las nuevas tecnologías.

Tabla 5.10 Resultados del desarrollo para director general.

Tema	Aspectos entrevista	Frecuencia		
Desarrollo	Los retos que se tienen ahora	Desarrollar a mi equipo de trabajo	Las nuevas tendencias tecnológicas	Incidir en la toma de decisiones
		3	1	2
	Antes de ser director, que se hubiera deseado hacer para enfrentar mejor tu actual responsabilidad	Tomar un sabático	Trabajar para la academia	Preparación académica en el extranjero
		2	1	3
	Aspectos que debió prepararte la institución para ocupar tu actual puesto	Liderazgo	Manejo de equipos	Diplomado en Gestión de una institución Jesuita
		3	3	3
	Actualmente te encuentras desarrollando	Delegar responsabilidad	Inteligencia emocional	Un segundo idioma
		1	2	1
	Aspectos que debe prepararte la institución para los desafíos hacia al 2020	Conocimiento modelo educativo y Liderazgo Jesuita	Finanzas y enfoque a resultados	Proyección de internacionalización y medios
		3	2	2
	Cuales serán los retos de este puesto hacia el 2020	Calidad y movilidad académica y administrativa	La internacionalización	Incremento de la matrícula
		3	2	3

Fuente: Elaboración propia

El siguiente aspecto muestra que los directores generales les hubiera gustado recibir la oportunidad de una preparación académica en el extranjero previo a su gestión actual con una frecuencia de tres, haber recibido la oportunidad de tomar un sabático con una frecuencia de dos y haber trabajado para la academia con una frecuencia de uno. En la entrevista mencionaron que los aspectos en los que la institución los debió haber preparado previamente con una frecuencia de 3 es en liderazgo, manejo de equipos y en la gestión estilo ignaciana. Sin embargo, actualmente se encuentran desarrollando algunos aspectos con una frecuencia de 2 la inteligencia emocional, en saber delegar y el estudio de una segunda lengua con una frecuencia de 1. En relación a los desafíos que este puesto enfrentará hacia el camino del 2020, los directores generales consideran que la Institución los deberá preparar en el modelo y liderazgo jesuita, en la internacionalización y en el manejo financiero con un enfoque a resultados.

Gráfico 5.11 Resultados de la trayectoria para director.



Fuente: Elaboración propia.

Debido a que ellos perciben que la institución y en particular estos puestos evolucionarán hacia el mejoramiento de la calidad y movilidad académica y administrativa por un lado y por otro el incremento de matrícula será otro gran desafío con una frecuencia de tres y finalmente con una frecuencia de dos la internacionalización del campus.

En el gráfico 5.11 se observa la frecuencia más alta es de tres para los aspectos que la Institución los debió preparar previo a su gestión actual como directores generales son: liderazgo, manejo de equipos y en el diplomado de gestión de una institución jesuita.

Sin embargo, los resultados de los directores varían con respecto a los resultados de los directores generales. La tabla 5.11 muestra estos resultados y en su primer aspecto mencionaron que los retos que ahora tienen es incidir en la toma de decisiones con una frecuencia de ocho, desarrollar a su equipo de trabajo con una frecuencia de cinco y el uso de las nuevas tecnologías con una frecuencia de 3 a partir del diseño y documentación de procesos. Antes de directores les hubiera gustado trabajar en la academia con una frecuencia de cinco, haber tomado un diplomado para desarrollar habilidades gerenciales o directivas con una frecuencia de tres, y haber tomado un sabático alcanzó una frecuencia de uno. Ellos piensan que la institución debió prepararlos

en el diplomado de gestión de una institución jesuita con una frecuencia de 7, manejo de equipos con una frecuencia de cinco y en liderazgo alcanzó una frecuencia de dos.

Tabla 5.11 Resultados del desarrollo para director.

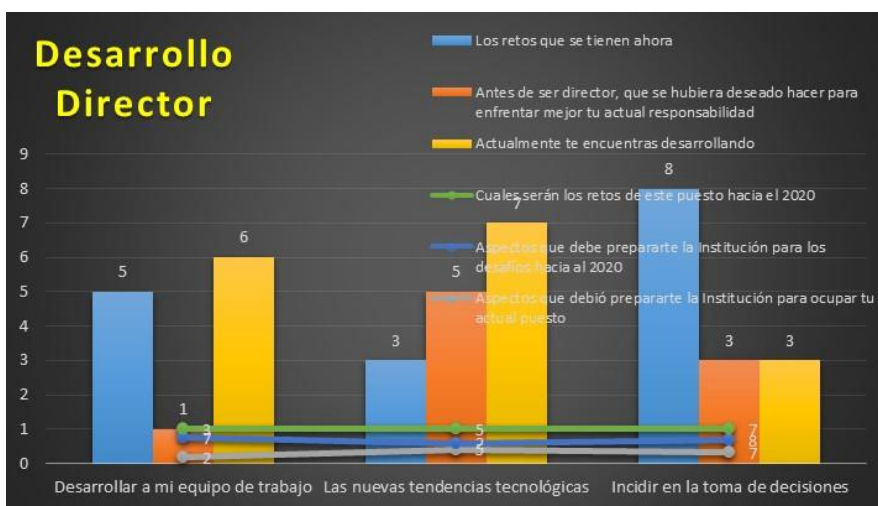
Tema	Aspectos entrevista	Frecuencia		
Desarrollo	Los retos que se tienen ahora	Desarrollar a mi equipo de trabajo	Las nuevas tendencias tecnológicas	Incidir en la toma de decisiones
		5	3	8
	Antes de ser director, que se hubiera deseado hacer para enfrentar mejor tu actual responsabilidad	Tomar un sabático	Trabajar para la academia	Tomar diplomados para directivos
		1	5	3
	Aspectos que debió prepararte la institución para ocupar tu actual puesto	Liderazgo	Manejo de equipos	Diplomado en Gestión de una institución Jesuita
		2	5	7
	Actualmente te encuentras desarrollando	Delegar responsabilidad	Trabajar en equipo	Herramientas tecnológicas
		6	7	3
	Aspectos que debe prepararte la institución para los desafíos hacia al 2020	Conocimiento modelo educativo y Liderazgo Jesuita	Administración financiera y enfoque a resultados	Gestión de personal académico y administrativo
		7	2	8
	Cuales serán los retos de este puesto hacia el 2020	Establecer procedimientos y políticas	Gestión por resultados	Automatización de los procesos
		3	5	7

Fuente: Elaboración propia

Varios de ellos se encuentran desarrollando la competencia de trabajar en equipo con una frecuencia de siete, principalmente porque desde que tomaron el cargo, el equipo se encontraba desenfocado y con una gran resistencia al cambio. En delegar responsabilidades es algo que ha costado a los directores, debido a que la madurez laboral de ciertos equipos es pequeña, este aspecto alcanzó una frecuencia de seis y el desarrollar al equipo en el uso de tecnología alcanzó una frecuencia de tres. Por otro lado, los aspectos que consideran que la institución debe prepararlos para alcanzar el 2020 exitosamente es en gestión de personal académico y administrativo con una frecuencia de ocho, en el conocimiento de modelo educativo y liderazgo jesuita con una frecuencia de siete y en la administración financiera y enfoque a resultados con la

finalidad de que los directivos cuenten con herramientas de seguimiento al trabajo de los equipos con un enfoque a resultados, este aspecto alcanzó una frecuencia de dos.

Gráfico 5.12 Resultados de la trayectoria para director.



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior es consecuencia de que los directores saben que el reto de sus puestos para el 2020 es la automatización de sus procesos con una frecuencia de siete, una gestión por resultados con una frecuencia de cinco y el establecer procedimientos y políticas para una mejor administración de los recursos, esta última alcanzó una frecuencia de tres.

Finalmente en el gráfico 5.12 se observa que la frecuencia más alta es de ocho para incidir en la toma de decisiones de la institución y el aspecto en que la Institución debe prepararlos es la gestión del personal académico y administrativo.

5.3 Conclusiones

Después de realizar el análisis de la normativa que establece los criterios de sucesión para los puestos de director general y director departamental al interior de la Institución, misma que se encuentra descrita en el capítulo 2. Así como también el análisis de las descripciones de los mismo puestos clave y el desempeño de los últimos 5 años de los ocupantes actuales; y para complementar dicho análisis, también se recolectó

información por medio de entrevistas a los mismos ocupantes, recogiendo las principales experiencias de gestión.

Finalmente, se obtuvieron algunos resultados que permiten generar las siguientes conclusiones:

1.- La Institución cuenta con una normativa que contiene criterios básicos de nombramientos de los directores generales, siendo esta facultad del rector, sin embargo, dicha normativa no contempla lo siguiente:

- El proceso de detección del personal clave.
- La formación necesaria con la que el candidato debe contar previo al nuevo nombramiento.
- El resultado de las evaluaciones de desempeño del candidato, obtenidas en el puesto anterior.
- Las competencias que el candidato debe tener desarrolladas, mismas que garanticen una gestión eficiente en el puesto de director general.

2.- La normativa establece que una de las responsabilidades de los directores generales es la de designar, evaluar, promover y remover al personal de su dirección general, mientras que la descripción del puesto señala que son: dirigir y administrar las funciones sustantivas de la dirección general.

3.- El estatuto orgánico no establece el período de formación que un candidato requiere para ser director o director general, así como tampoco los ejes en los que debe ser formado. Sin embargo de los ocupantes actuales 10 de ellos señalan que la institución los debió preparar con el diplomado en gestión de una institución jesuita, 8 de ellos manifiestan que debieron preparar en el manejo de equipos y 5 de ellos consideran que debieron prepararse en liderazgo.

4.- Existen 12 competencias que los rectores del SUJ han definido, las cuales son: asertividad-capacidad de decidir, vivir el principio de subsidiaridad, liderazgo por consensos, capacidad de colaborar con otros y de trabajar en equipo, tolerancia a la frustración, toma de decisiones y resolución de problemas, el discernimiento, capacidad de escucha, planificación estratégica. Sin embargo las competencias que se les evalúan a todos los directores son: liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, calidad

en el servicio, toma de decisiones, conocimiento. Siendo un total de tres las que coinciden en los dos esquemas.

5.- Otra conclusión más, es que 10 de 11 directores actuales han sido preparados por la Institución en estudios de posgrado.

6.- Otra forma en que la Institución ha capacitado a los directores, es por medio de la participación en distintas comisiones, y por medio de estas el conocimiento de la Institución en los procesos, normativa, estructura y objetivos que los empleados pueden alcanzar es amplio.

7.- Los responsables de las líneas estratégicas de la Institución son los directores, tales líneas descritas en el estatuto orgánico que privilegia la Universidad Iberoamericana Puebla son: la calidad académica educativa, la formación humanista, la viabilidad de la institución, la vinculación con la sociedad de la región, el país y otras instituciones internacionales y la evaluación de medios y resultados. Pero estas líneas estratégicas no se encuentran en las descripciones de puesto; así como tampoco se encuentran en los objetivos institucionales, departamentales e individuales descritos en el proceso de evaluación de desempeño, por lo tanto no se evalúan.

8.- Aunque el estatuto orgánico no establece el tiempo de experiencia que un candidato requiere para ser director, la antigüedad promedio en la institución de los actuales ocupantes es de 11.1 años en los directores generales y de 13.2 años de antigüedad en los directores departamentales.

9.- Tres de los directores generales ingresaron a la Institución siendo profesores asignatura así como cuatro de los directores departamentales de los ocho entrevistados lo que no arroja el 63.64% de los directores ingresó por esa vía.

10.- Uno de los directores generales egresó de la Institución siendo alumno así como seis de los directores departamentales de los ocho entrevistados lo que nos arroja el 63.64% de los directores son egresados de la Institución.

5.4 Sugerencias

Una vez mostrados los resultados de este estudio de caso, se emite una propuesta de desarrollo del personal clave que labora en la institución. Esta propuesta pretende formar parte de la estrategia de desarrollo del personal que la institución deberá diseñar para alcanzar los objetivos que se ha establecido para el 2020 y en un ambiente de gran competencia. La propuesta considera 2 aspectos fundamentales:

1.- Formación en conocimientos. Esta formación considera que los candidatos potenciales serán formados en conocimientos que les permita conocer más a fondo el modelo educativo y el estilo de gestión, con la finalidad que cuando llegue el momento de ocupar un puesto directivo, el candidato se encuentre preparado en los siguientes temas que se muestran en la tabla 5.12.

Tabla 5 .12 Conocimientos para la formación de personal y el grado de conocimiento.

Conocimientos	Indispensable	Deseable
Gestión de programas académicos.	B	A
Modelo educativo Ignaciano	B	A
Administración de una Institución Educativa Jesuita	B	A
Administración de presupuestos	B	A
Normativa Institucional	B	A
Estatuto Orgánico	B	A
Gestión con el proyecto por delante	B	A
Gestión en conflicto	B	A
Gestión de resultados que no olvida el modelo del desafío	B	A
Gestión democrática pero con toma de decisiones	B	A

Fuente: Elaboración personal

2.- Desarrollo de competencias. El personal a ocupar un puesto directivo, deberá desarrollar particularmente algunas competencias, las cuales serán necesarias para llevar a cabo una gestión directiva de forma eficiente. Las competencias son las mostradas en la tabla 5.13.

Tabla 5.13 Competencias desarrolladas y el grado de desarrollo.

Competencia	Indispensable	Deseable
Pensamiento Estratégico	B	A
Orientación a Resultados	B	A
Desarrollo estratégico de recursos humanos	B	A
Empowerment	B	A
Trabajo en Equipo	B	A
Entrepreneurial	B	A
Habilidades Mediáticas	B	A
Inteligencia emocional	B	A
Toma de decisiones	B	A
Discernimiento	B	A
Coaching	B	A
Inglés (segunda lengua)	B	A

Fuente: Elaboración personal

La definición de cada una de ellas se encuentra descrita en el Anexo J, así como también los diferentes grados de desarrollo. De acuerdo a la normatividad dentro de la institución y a los resultados obtenidos en la recolección de las experiencias de los actuales directivos, se proponen desarrollar al personal en las competencias descritas en la tabla 5.12 a las cuales alinean con el estatuto orgánico de la Institución.

Conclusiones

Las diferentes etapas llevadas a cabo en este estudio de caso, permitió descubrir las implicaciones y la importancia de la gestión del personal clave dentro de una organización, ese capital humano es la principal ventaja competitiva de las organizaciones exitosas y son las que la dirigen, las que toman decisiones y la mueven hacia el futuro deseado. Y de igual manera este proyecto de investigación pone al descubierto la necesidad de establecer un proceso de formación y entrenamiento de los futuros directivos dentro de la institución de estudio, porque llegado el momento de ocupar un puesto directivo por una persona sin formación, enfrentará los mismo desafíos mayúsculos con pocas probabilidades éxito y el costo para la Institución será muy alto.

También el marco teórico fortalece de una manera importante el campo de acción para esta investigación y es esperanzador apoyarse en las teorías, las cuales incorporan las mejores prácticas en empresas de clase mundial y esto confirma que las sugerencias descritas en este proyecto encaminarán a la institución procesos de formación directiva que facilitarán la toma de decisiones y la sucesión en los puestos clave llegará a ser un proceso terso y sin remiendos.

En la medida que el contexto cambie radicalmente por factores externos o internos, el modelo sugerido es flexible ya que permitirá adaptar fácilmente modificaciones en la formación del personal, debido a que los temas de formación serán vigentes en cualquier momento.

El proceso de entrevistas reveló varios procesos de formación, siendo uno de ellos la gestión de una institución educativa jesuita, así como la continuación de estudios de posgrado y la continua formación de un segundo idioma. Así que se concluye que estos tres temas serán necesarios en la formación de los próximos directivos de la institución de tal manera que la Institución llegará al 2020 con una fortaleza en su capital humano.

Finalmente, es importante resaltar que este proceso de investigación requirió de toda la suma de esfuerzos y aprendizajes durante la maestría que lograron enriquecer y utilizar distintas miradas en el problema planteado, el contexto y sin duda en los resultados obtenidos de este proyecto de investigación.

Referencias

- O'connors, J., & Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Académica, C. d. (2007, Enero). LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO DEL PERSONAL DE TIEMPO.
- Aguilar, J. (2010). El análisis de puesto. *Asociación oaxaqueña de .*
- Alles, M. (2002). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO*. Buenos Aires Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Amigot Leache, P., & Martínez, L. (2013). gestión por competencias, modelo empresarial y su efectos subjetivos. *Revista científicas Javeriana*, 1073-1084.
- Amigot Leache, P., & Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. *Revistas Científicas* , 1073 - 1084.
- Área de Normativa, L. (2010, Febrero). Estatuto Orgánico de la Universidad Iberoamericana Puebla. *Comunicación Oficial No. 140*. Puebla, Puebla.
- Arias, L., Portilla, L., & Villa, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia Et Technica*, 117-119.
- Audirac, C. (2014). *Desarrollo organiconal y consultoría*. México D.F.: Trillas.
- Cabrera, R., & González, J. (2008). Plan de Sucesión en Empresas Familiares: Garantizando la Continuidad del Negocio. *Delineado Estrategias*.
- Campuzano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 7(13), 139-150.
- Capelli, P. (2008). Gestión del Talento para el siglo 21. *Harvard Business Review América Latina*, 2-13.
- Cárdenas Mariscal, A. J. (2015). Primer Libro. *Ibero*, 33.
- Carstens Carstens, A. G. (2015, Enero). *Banco de México*. Retrieved from <http://www.banxico.org.mx/estadisticas/index.html#IG>
- Chavez Hernández, N. (2012, Julio). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*(33), 140-161.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Médico D.F.: McGraw Hil.
- Collins, J. (2005). Liderazgo de Nivel 5: triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard Business Review* .
- Coyuntura, E. (2009, Febrero 23). *Mercado*. Retrieved from Planes de sucesión: <http://www.mercado.com.ar/notas/management/359782/planes-de-sucesin>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (Quinta Edición ed.). Prentice Hall.
- Fernandez del Castillo, C. (2014, Enero 1). Estudio comparativo de colegiaturas y remuneraciones en instituciones educativas. Puebla.
- Fernandez del Castillo, C. (2014, Enero 1). Estudio comparativo de colegiaturas y remuneraciones en instituciones educativas. Puebla.

- Fernández Font, F. (2013, Junio 1). *Rectoría*. Retrieved from <http://iberopuebla.edu.mx/lalbero/rectoria.asp>
- Genesi, M., & Suarez, F. (2010, noviembre). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(17), 116-155.
- Goleman, D. (2004, Enero). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace un líder? *Harvard Business Review*, 3-100.
- Gomez, L., Balkin, D., & Candy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M., & Gorjup, M. T. (2013, Enero). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. *Contaduría y administración*, 58(1), 251-288.
- Hall, M., & Duval, M. (2010). *Meta Coaching*. México: Trillas.
- Ibero, L. (2010, Enero 2). *Agenda Institucional 2020*. Retrieved from <http://iberopuebla.edu.mx/2020/>
- Ibero, L. (2013, Junio 1). *Misión, Visión y Filosofía*. Retrieved from <http://iberopuebla.edu.mx/lalbero/misionVision.asp>
- Ibero, L. (2013, Junio 1). *Organización*. Retrieved from <http://iberopuebla.edu.mx/lalbero/organizacion.asp>
- Ibero, L. (2013, Junio 1). *Patronatos*. Retrieved from <http://iberopuebla.edu.mx/lalbero/patronatos.asp>
- Ibero, L. (2014, Octubre 21). *Breve Historia de Nuestra Universidad*. Retrieved from <http://iberopuebla.edu.mx/lalbero/historia.asp>
- INEGI. (2015, Enero). Retrieved from INEGI: <http://www.beta.inegi.org.mx/>
- Ingmar, B., & Adam, S. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, 27, 28-41.
- ITESM. (2015, 01 31). *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. 2015*. Retrieved from <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/Campus/PUE/Puebla/>
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Madrid, España: Prentice Hill.
- Maestres Mago, R. (2007). *La Sucesión gerencial: uno de los grandes restos del siglo XXI*.
- Martínez, R. (2010). La evaluación del desempeño. *Papeles del psicólogo*, 85-96.
- Pardo, C., & Porras, J. (2011, Julio). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*. Universidad Lasalle.
- Prado Galán S.J., J. (2010). Notas para una gestión universitaria con estilo ignaciano. México D.F., México.
- Reyes, A. (2009). *El análisis de puestos*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Jugge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México: Pearson.
- Sanchez, J., & Calderón, V. (2012). Pensamiento & Gestión. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista venezolana de gerencia*.

- Stein, G., & San Martin, A. (2009). La sucesión del CEO. *IESE Business School-Universidad de Navarra*, 7-8.
- Tejeda, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y. *Psicología desde el Caribe*(12), 115-133.
- UDLAP. (2015, 01 31). *Universidad de las Américas Puebla*. Retrieved from <http://www.udlap.mx/inicio.aspx>
- UPAEP. (20015, 01 31). *UPAEP*. Retrieved from <http://www.upaep.mx/>
- Urbina, G. B. (2008). *Gestión del Talento Humano con base en competencias*. Puebla: McGraw Hill.
- Urdaneta, O. R., & Urdaneta, M. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 672-682.
- Velasco, D. (2012). *Accenture*. Retrieved from No lo llame plan de sucesión,... llámelo planificar el talento justo a tiempo: www.accenture.es/top-informes

Anexos

Anexo A

Matriz de Valoración Genérica del Desempeño Académico

SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	INSUFICIENTE	DEFICIENTE
☺☺☺☺ Supera ampliamente los resultados esperados aportando siempre y de manera significativa, al logro de la planeación estratégica del área	☺☺☺ Cumple satisfactoriamente con los resultados esperados de la función principal. Algunos de éstos superan el rendimiento promedio en su categoría.	☺☺ Cumple parcialmente con los resultados esperados de la función principal.	☺☺ No cumple o cumple precariamente con algunos de los resultados esperados de la función principal.
☺☺☺ Realiza todas sus funciones optimizando el tiempo y los recursos previstos.	☺☺☺ Realiza casi todas sus funciones en el tiempo establecido y con los recursos previstos.	☺☺☺ Realiza sus funciones excediéndose en tiempo o en recursos en algunas ocasiones.	☺☺☺ Realiza sus funciones, excediéndose constantemente en tiempo y en recursos.
☺☺☺ Aporta, de manera pertinente: ideas, material o propuestas innovadoras, que contribuyen al mejoramiento continuo del Departamento, Centro o Área.	☺☺☺ Muchas veces logra aportar de manera pertinente, ideas, material o propuestas innovadoras y algunas de éstas contribuyen al mejoramiento continuo del Departamento, Centro o Área.	☺☺☺ Algunas veces logra aportar ideas, material o propuestas innovadoras.	☺☺☺ Muy pocas veces hace aportaciones.
☺☺☺ Fomenta el trabajo en equipo y colabora para la cohesión del grupo.	☺☺☺ Siempre tiene disposición para cooperar y trabajar en equipo.	☺☺☺ En ocasiones no muestra suficiente disposición para cooperar y trabajar en equipo.	☺☺☺ Muy pocas veces muestra disposición para colaborar y trabajar en equipo.
☺☺☺ Permanentemente realiza un proceso de reflexión crítica sobre su trabajo, aceptando las observaciones y sugerencias de sus colegas.	☺☺☺ La mayoría de las veces realiza un proceso de reflexión crítica sobre su trabajo aceptando casi todas las observaciones y sugerencias de sus colegas.	☺☺☺ En ocasiones realiza un proceso de reflexión crítica sobre su trabajo, pero sólo algunas veces acepta las observaciones y sugerencias de sus colegas.	☺☺☺ Muy pocas veces o ninguna, realiza un proceso de reflexión crítica sobre su trabajo y no se muestra receptivo a aceptar observaciones y sugerencias de sus colegas.
☺☺☺ Hace todos los cambios	☺☺☺ Generalmente hace cambios	☺☺☺ Hace algunos cambios para	☺☺☺ Hace pocos o ningún cambio

Fuente: Académica, 2007.

Anexo B

1.- Gestión con el proyecto por delante. Es menester tener muy claro el proyecto universitario o académico-educativo. De este modo todas las decisiones dependen de dicho proyecto y no de amiguismos, favoritismos, etc. El proyecto siempre está en construcción pero en el directivo hay una idea incoada del mismo. A esa hemos de referirnos. Sin el proyecto se le concede prioridad a la excelencia académica, a la formación integral y el compromiso social, entonces todas nuestras decisiones deberán dirigirse intencionalmente hacia ello. Por supuesto que siempre habrá dilemas que resolver. “El llamamiento del rey eternal”, meditación ignaciana de segunda semana, es una invitación expresa a considerar siempre el proyecto y relativizar nuestros intereses personales. Que no seamos sordos al llamado en la realización del proyecto.

2.- Gestión en constante discernimiento y deliberación. San Ignacio promueve el discernimiento en sus Ejercicios Espirituales. Aristóteles la deliberación. Una gestión educativa con estilo ignaciano debe discernir constantemente en comunidad. Habrá mociones y habrá razones. A veces habrá que decidir por la intuición de las mociones. Las más de las veces por la razón, por el balance de pros y contras. Esto será más deliberación que discernimiento. Pero ambos caminos son necesarios. Nunca contaremos con el cien por ciento de seguridad e lo que hemos decidido, pero es importante actuar aunque el discernimiento o la deliberación no nos brinde total claridad y certeza.

3.- Gestión en conflicto. Siempre habrá conflictos y el consiguiente stress. Bien señaló Narváez que gobernar es resistir. Santo Tomás decía: “misericordia sin justicia es disolución, justicia sin misericordia es crueldad”. Cuando el teólogo Carlos Bravo nos hablaba de Jesús como un hombre en conflicto no insinuaba que el Hijo de Dios haya buscado a priori el conflicto, sino que como consecuencia de la realización de su misión aparecieron enemigos por todas partes.

4.- Gestión sin olvidar nunca lo académico ni lo educativo. El proyecto ignaciano nos compromete a resolver todas las problemáticas que tienen que ver con la excelencia académica, con la calidad académica, con la exigencia académica, etc. Pero también estamos obligados a promover la excelencia educativa, la calidad educativa, la exigencia

educativa, etc. Es decir, a promover la clarificación de valores, la sensibilización social y el compromiso social.

5.- Gestión que coloca en su justo lugar la dimensión administrativa. La dinámica administrativa suele sofocar la académica y la educativa. Una gestión universitaria ignaciana deberá poner lo administrativo al servicio de lo académico y de lo educativo. No estoy sugiriendo que las áreas académicas y educativas derrochen dinero sin mayor discernimiento. Estoy diciendo que se trata de una universidad y no de una empresa. El diálogo y la negociación deben profundizarse en el marco del respeto.

6.- Gestión con el “magis” entendido esto como la actitud del “tanto cuanto”. Fundamental en lo ignaciano es el fenómeno de la actitud interior del “magis”. Dicha actitud, como todos sabemos, consiste en usar los medios “tanto cuanto” nos sirvan para el fin para el que fuimos creados. En lo que respecta a la gestión académico educativa se trata de usar los medios, recursos humanos y materiales, tanto cuanto nos sirvan para construir el proyecto universitario. Con el “magis” se salva la difícil relación entre lo administrativo y lo académico. Ambas clases de directivos deben revisar con “libertad interior” los recursos materiales de cara al fin buscado. En suma, se trata, otra vez, de discernimiento.

7.- Gestión de “salva la proposición del prójimo antes que condenarla”. Solemos descalificar, en la gestión universitaria, al otro, sin escuchar críticamente las versiones en conflicto. Se trata de salvar ignacianamente hasta el final la proposición del prójimo. No es una invitación a la inmovilidad o a la parálisis. Se tiene que llegar a un juicio objetivo y justo de la persona o de la situación. Pero, aunque el camino se torne más largo y sinuoso, se deben escuchar pacientemente a todas las partes. En realidad con ello se les hace justicia a las personas involucradas en problema.

8.- Gestión que equilibra misión y unión de ánimos. La gestión universitaria bajo el estilo ignaciano nunca olvida el cuidado de la comunidad. Es verdad, sugiero, que debe poner el acento en la misión universitaria o educativa, pero sin afectar la llamada por la Congregación General 32 de los jesuitas “unión de los ánimos”. Es difícil, pero aquí se juega el futuro a largo plazo de la universidad. Las decisiones en una universidad de inspiración ignaciana son graduales y colegiadas que en otros centros educativos, quizá más lentas, pero buscan cambios en profundidad y no meros maquillajes.

9.- Gestión de resultados que no olvida el modelo del desafío. Dworkin distingue entre un modelo orientado al desafío, aquel que no se preocupa tanto de los resultados como del ejercicio de las destrezas y un modelo orientado al impacto que busca denotadamente la eficacia de los resultados. La gestión universitaria de estilo ignaciano se preocupa porque los indicadores de gestión académicos y educativos del Sistema Universitario Jesuita, por ejemplo, se robustezcan decisivamente, pero también sabe que a veces la “revolución necesaria” aparece en conflicto con la “revolución posible”. Cierta dosis de realismo no hace mayor daño. La ingeniería gradual de la que habla Poppers es recomendable sin olvidar, claro, la ingeniería utópica. De nuevo el equilibrio hace la diferencia con respecto a gestiones movidas por el autoritarismo o la indolencia.

10.- Gestión que coordina emociones. El arte de gobernar –sentencia Maturana- es el arte de coordinar voluntades, deseos, ganas de hacer lo que se sabe hacer en el momento oportuno y en el lugar adecuado, es decir el arte de gobernar es el arte de coordinar emociones. E continúa: El gobernar se mueve entre dos emociones externas: la obediencia y la colaboración. Una gestión universitaria de corte ignaciano exige un arte de gobernar colaborativo y no obediencial. Pues en la colaboración se amplía la conducta inteligente y creativa. En cambio en la obediencia crece el miedo y la amenaza.

11.- Gestión profunda frente a gestión superficial. La gestión es como la educación de los hijos. Es un continuo caminar apretando y aflojando. Como decían los griegos, se gestiona en profundidad cuando se presta la “piknosis” y la “mánosis” cuando se aprieta y se afloja. Y ¿qué nos dice cuándo apretar cuándo aflojar? De nuevo cuenta el discernimiento. La gestión profunda es más desgastante, pero genera más resultados a mediano plazo. Es fácil gobernar diciendo “sí” a casi todo, pero a la larga esto resulta contraproducente. Un “no” argumentado modifica mejor las condiciones de cambio organizacional que un “sí” a la ligera. Por supuesto que el “no” genera más disgustos. Con acierto dijo Anatole France: “gobernar quiere decir hacer descontentos”.

12.- Gestión democrática pero con toma de decisiones. Aprendimos ya hace mucho tiempo que hay cuatro tipos de líderes: el autoritario, el paternalista, el anarquista o bonachón y el democrático. Obviamente el liderazgo democrático tiene más ventajas que los demás. Sin embargo, en una universidad la democracia excesiva puede devenir en anarquismo. Quizá un centralismo democrático donde la consulta y la colegialidad

cuenten realmente, ayuda más que una democracia sin objetivos. Este centralismo, acompañado de una buena comunicación de las decisiones, será más eficaz que otros tipos de gobierno.

Anexo C

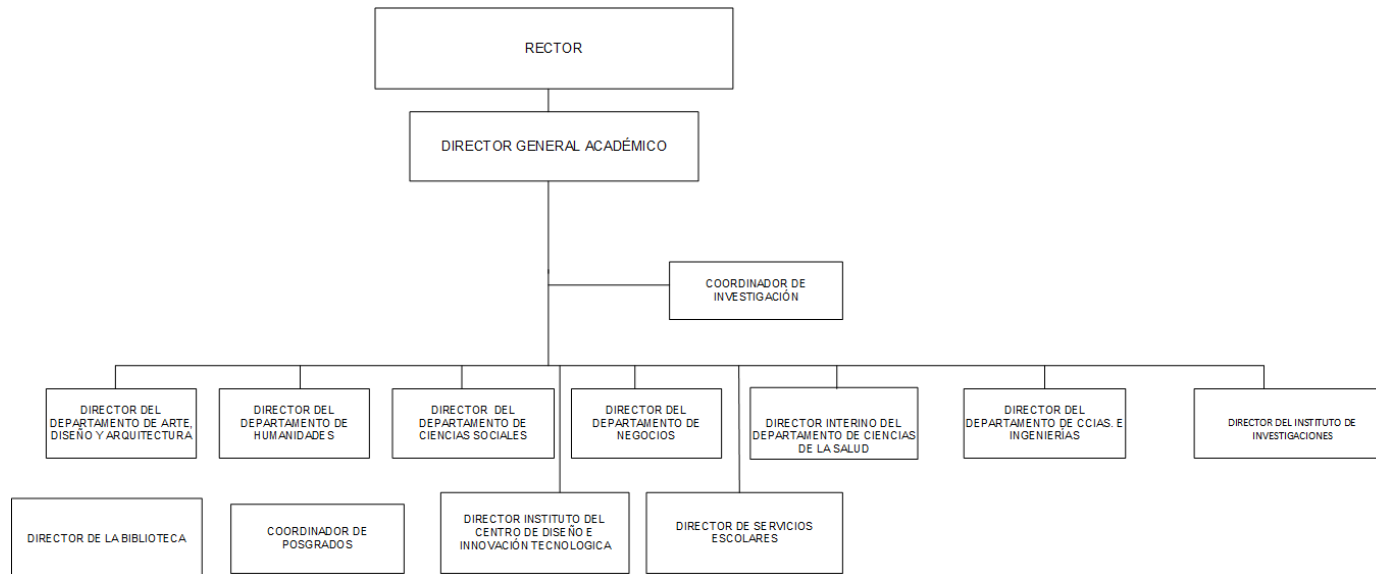
Clasificación de principales universidades por estado

Ciudad	Estado	Siglas	Nombre de la Universidad	Numero total	Bachillerato	Licenciatura	Posgrado	Subtotal Licenciatura más Posgrado	Grupo	Licenciatura	Posgrado
Cd. México	Estado de México	Anáhuac Norte	Universidad Anáhuac México Norte	11,992	-	9,706	2,286	11,992	A		
Cd. México	Distrito Federal	Anáhuac Sur	Universidad Anáhuac México Sur	2,073	-	1,710	363	2,073	B	318	
Cd. México	Distrito Federal	EBC	Escuela Bancaria y Comercial	4,042		3,562	480	4,042	A		14
Cd. México	Estado de México	ETAC	Universidad ETAC	3,757	582	3,020	155	3,175	A	1,612	5
Cd. México	Distrito Federal	Ibero	Universidad Iberoamericana	11,984	493	10,407	1,084	11,491	A		
Cd. México	Distrito Federal	ITAM	Instituto Tecnológico Autónomo de México	5,603		4,903	700	5,603	A		
Cd. México	Distrito Federal	ITESMCCM	Instituto Tecnológico y De Estudios Superiores de Monterrey	8,144	2,578	4,972	594	5,566	A	29	39
Cd. México	Estado de México	ITESMCEM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	6,896	2,537	3,973	386	4,359	A	4,990	660
Cd. México	Distrito Federal	ITESMCSF	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	4,605	1,384	2,919	302	3,221	A		
Cd. México	Distrito Federal	TecMilenio Ferrería	Universidad TecMilenio	2,064	898	894	272	1,166	B	131	31
Cd. México	Distrito Federal	ULA	Universidad Latinoamericana	4,068	1,309	2,258	501	2,759	B	65	181
Cd. México	Distrito Federal	ULSA	Universidad La Salle	10,480	3,094	6,114	1,272	7,386	A		
Cd. México	Estado de México	UNID	Universidad Interamericana para el Desarrollo	870	146	370	354	724	C	47	24
Cd. México	Estado de México	UNITEC	Universidad Tecnológica de México	29,165	4,608	22,903	1,654	24,557	A	12	3
Cd. México	Distrito Federal	UP	Universidad Panamericana	6,143	578	4,235	1,330	5,565	A	20	228
Cd. México	Distrito Federal	USB	Universidad Simón Bolívar	726	-	598	128	726	C	17	24
Cd. México	Distrito Federal	UVM	Universidad del Valle de México	12,439	2,198	9,236	1,005	10,241	A		
Guadalajara	Jalisco	ITESMGdl	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	7,674	1,649	5,493	532	6,025	A		
Guadalajara	Jalisco	ITESO	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, A.C.	9,625	141	8,608	876	9,484	A		
Guadalajara	Jalisco	TecMilenio Gdl	Universidad TecMilenio	1,815	759	587	469	1,056	B		
Guadalajara	Jalisco	UAG	Universidad Autónoma de Guadalajara	10,736	467	9,066	1,203	10,269	A		
Guadalajara	Jalisco	UNIVA	Universidad Del Valle de Atemajac	6,194	2,030	3,674	490	4,164	A		104
Guadalajara	Jalisco	UP Gdl	Universidad Panamericana - Guadalajara	4,345		3,370	975	4,345	A		
Guadalajara	Jalisco	UVM Gdl Sur	Universidad del Valle de México	4,811	2,341	2,075	395	2,470	B	49	14
Guadalajara	Jalisco	UVM Zapopan	Universidad Tecnológica de México SC	4,899	452	3,996	451	4,447	A		674
Monterrey	Nuevo León	FLDM	Facultad Libre de Derecho de Monterrey, A.C.	220		220		220	C		
Monterrey	Nuevo León	ITESMMty	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	18,098	4,261	13,624	213	13,837	A	2,154	3,446
Monterrey	Nuevo León	TecMilenio My	Universidad TecMilenio	4,572	1,345	2,815	412	3,227	A		61
Monterrey	Nuevo León	UDEM	Universidad de Monterrey	11,955	3,089	8,390	476	8,866	A	207	
Monterrey	Nuevo León	U-ERRE	Universidad Regiomontana	4,510	830	2,902	778	3,680	A	35	26
Monterrey	Nuevo León	UNID My	Universidad Interamericana para el Desarrollo	408	-	307	101	408	C		
Monterrey	Nuevo León	UVM Cumbres	Universidad del Valle de México	3,260	750	2,324	186	2,510	B		16
Puebla	Puebla	Anáhuac Puebla	Universidad Anáhuac de Puebla	1,113	-	977	136	1,113	B	214	378
Puebla	Puebla	Ibero Puebla	Comunidad Universitaria del Golfo Centro	4,516	432	3,650	434	4,084	A		
Puebla	Puebla	ITESMPuebla	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	4,938	925	3,788	225	4,013	A		
Puebla	Puebla	Tecmilenio Puebla	Universidad TecMilenio	1,047	350	570	127	697	C	46	18
Puebla	Puebla	UDLAP	Universidad de las Américas Puebla	7,546		6,912	634	7,546	A		
Puebla	Puebla	UMAD	Universidad Madero	1,267	-	1,197	70	1,267	B		
Puebla	Puebla	UPAEP	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	13,706	1,573	9,037	3,096	12,133	A		
Puebla	Puebla	UVM Puebla	Universidad del Valle de México	3,104	720	2,120	264	2,384	B		
Puebla	Puebla	UVP	Universidad del Valle de Puebla	2,805	213	2,369	223	2,592	B	210	255

Fuente: Fernández del Castillo, 2014

Anexo D

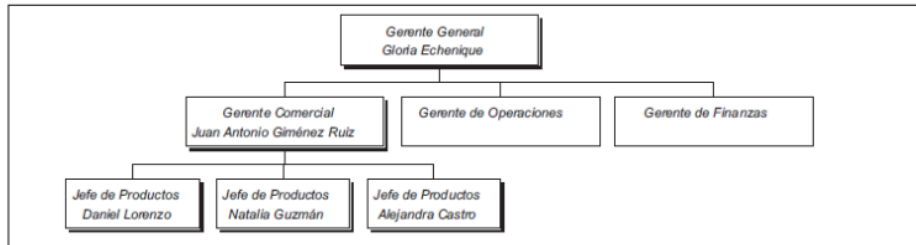
Organigramas



Organigrama de la Dirección General Académica

Anexo E

Organigrama del cliente Superdescuento.



Fuente: Alles, 2008.

Anexo F

Posibles sucesores del Gerente Comercial

Tres jefes de Producto: *Daniel Lorenzo, Natalia Guzmán y Alejandra Castro.*

Otras opciones por desplazamiento horizontal serían sus pares: el Gerente de Finanzas y el Gerente de Operaciones. Sin embargo, en función del plan de carrera se considera solamente la primera variante.

Según el plan de carrera los requisitos para ascender a Gerente Comercial son:

- Mínimo de tres años como Jefe de Productos con rotación en más de una línea (o suplencia por vacaciones u otro motivo).
- Las últimas dos evaluaciones de desempeño deben ser “destacado”.
- Las competencias Liderazgo, Decisión, Pensamiento estratégico y Compromiso deben haber sido evaluadas en Grado A en las dos últimas evaluaciones de desempeño.

Daniel Lorenzo

Antigüedad en el puesto: 3 años.

¿Ha rotado por otras jefaturas de producto?: Sí.

Manejo de idioma inglés: Muy bueno.

Resultado de las últimas dos evaluaciones de desempeño: “Destacado” y “Excelente”.

Competencias:

- Liderazgo: Grado A.
- Decisión: Grado A.
- Pensamiento estratégico: Grado B.
- Compromiso: Grado A.

CONCLUSIÓN

¿Está en condiciones de reemplazar al gerente comercial?: Sí.

¿En cuánto tiempo podría estarlo?: Inmediato.

Acciones necesarias para hacer efectivo el reemplazo: No está en condiciones de reemplazar al Gerente Comercial por el momento. Se prevé para ello un plan de acción orientado a mejorar su desempeño con respecto al último período evaluado.

Natalia Guzmán

Antigüedad en el puesto: 3 años.

¿Ha rotado por otras jefaturas de producto?: no.

Manejo de idioma inglés: muy bueno.

Resultado de las últimas dos evaluaciones de desempeño: “Bueno” y “Necesita mejorar”.

Competencias:

- Liderazgo: Grado D (necesita mejorar).
- Decisión: Grado B (bueno o destacado).
- Pensamiento estratégico: no fue evaluada.
- Compromiso: Grado B (bueno o destacado).

CONCLUSIÓN

¿Está en condiciones de reemplazar al gerente comercial?: No.

¿En cuánto tiempo podría estarlo?: Se ve difícil que pueda alcanzar este nivel.

Acciones necesarias para hacer efectivo el reemplazo: No está en condiciones de reemplazar al Gerente Comercial por el momento. Se prevé para ello un plan de acción orientado a mejorar su desempeño con respecto al último período evaluado.

Alejandra Castro

Antigüedad en el puesto: 6 meses.

¿Ha rotado por otras jefaturas de producto?: No.

Manejo de idioma inglés: Muy bueno.

Resultado de las últimas dos evaluaciones de desempeño: no fue evaluada en un período completo. La evaluación parcial prevé un desempeño destacado.

Competencias:

- Liderazgo: Grado B (bueno o destacado).
- Decisión: Grado A (alto).
- Pensamiento estratégico: Grado B (bueno o destacado).
- Compromiso: Grado A (alto).

CONCLUSIÓN

¿Está en condiciones de reemplazar al gerente comercial?: No.

¿En cuánto tiempo podría estarlo?: Se ve difícil que pueda alcanzar este nivel.

Acciones necesarias para hacer efectivo el reemplazo: No está en condiciones de reemplazar al Gerente Comercial por el momento. Se prevé para ello un plan de acción orientado a mejorar su desempeño con respecto al último período evaluado.

Alejandra Castro

Antigüedad en el puesto: 6 meses.

¿Ha rotado por otras jefaturas de producto?: No.

Manejo de idioma inglés: Muy bueno.

Resultado de las últimas dos evaluaciones de desempeño: no fue evaluada en un período completo. La evaluación parcial prevé un desempeño destacado.

Competencias:

- Liderazgo: Grado B (bueno o destacado).
- Decisión: Grado A (alto).
- Pensamiento estratégico: Grado B (bueno o destacado).

- Compromiso: Grado A (alto).

CONCLUSIÓN

¿Está en condiciones de reemplazar al Gerente Comercial?: No por el momento, sí más adelante.

¿En cuánto tiempo podría estarlo?: Se prevé que en un período de 2 o 3 años podrá asumir la posición.

Acciones necesarias para hacer efectivo el reemplazo: Se ha implementado un programa de tutoría a cargo de la Gerente General. Se prevé que realice entrenamiento en el puesto con alguna estadía en una filial del exterior.

Y en síntesis sobre la sucesión del Gerente Comercial existen dos posibles sucesores, uno de ellos en condiciones de asumir el cargo de manera casi inmediata: Daniel Lorenzo, y otro, Alejandra Castro, en dos o tres años.

Anexo H

DEPARTAMENTO	COORDINADOR	DIRECTOR	JEFE	Total general
BIBLIOTECA	1	1	2	4
DEPARTAMENTO DE ARTE, DISEÑO Y ARQUITECTURA	7	1		8
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA SALUD	4	1		5
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS E INGENIERÍAS	5	1		6
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES	7	1		8
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES	6	1	3	10
DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS	7	1	1	9
DIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES	2	1	1	4
DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA	2	1	1	4
INSTITUTO DE DISEÑO E INNOVACION TECNOLOGICA	3	1	2	6
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES INTERDISCIPLINARIAS EN MEDIO AMBIENTE XAVIER GOROSTIAGA S.J		1		1
TOTAL D.G.A.	44	11	10	65

Matriz de puestos de la Dirección General Académica.

DEPARTAMENTO	COORDINADOR	DIRECTOR	JEFE	TOTAL GENERAL
DIRECCION DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS INTERNOS		1	3	4
DIRECCION DE PERSONAL	1	1	3	5
DIRECCION DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN	3	1	2	6
DIRECCION DE TESORERIA		1	3	4
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	1	1		2
TOTAL D.G.A.F.	5	5	11	21

Matriz de puestos de la Dirección General de Administración y Finanzas.

DEPARTAMENTO	COORDINADOR	DIRECTOR	JEFE	TOTAL GENERAL
DIRECCION DEL CENTRO DE FORMACION Y ACOMPAÑAMIENTO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL	4	1		5
DIRECCION DEL CENTRO DE PARTICIPACION Y DIFUSION UNIVERSITARIA	2	1	4	7
DIRECCION DEL CENTRO INTERCULTURAL DE REFLEXION Y ACCION SOCIAL	3	1	1	5
DIRECCION DEL INSTITUTO DE DERECHOS HUMANOS IGNACIO ELLACURIA S.J.	1	1		2
DIRECCION GENERAL DEL MEDIO UNIVERSITARIO		1		1
TOTAL D.G.M.U.	10	5	5	20

Matriz de puestos de la Dirección General del Medio Universitario.

DEPARTAMENTO	COORDINADOR	DIRECTOR	JEFE	TOTAL GENERAL
COORDINACION EJECUTIVA DE PREPARATORIAS IBERO	4			4
DIRECCION DE EDUCACION CONTINUA Y VINCULACION	3	1		4
DIRECCION DE PROMOCION	2	1	4	7
DIRECCION DE RELACIONES EXTERNAS E INTERCAMBIOS		1	1	2
DIRECCION GENERAL DE VINCULACION	3	1	1	5
PREPARATORIA IBERO PUEBLA	3	1	14	18
PREPARATORIA IBERO TLAXCALA	3	1		4
PREPARATORIA IBERO VERACRUZ	2	1	1	4
TOTAL D.G.V.	20	7	21	48

Matriz de puestos de la Dirección General de Vinculación.

DEPARTAMENTO	COORDINADOR	DIRECTOR	JEFE	TOTAL GENERAL
DIRECCION DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		1	2	3
DIRECCION DE CONTRALORIA	3	1	1	5
STAFF DE PLANEACION Y EVALUACION	1	1	1	3
RECTORIA	4	3	4	11

Matriz de puestos de Rectoría.

DEPARTAMENTO	COORDINADOR	DIRECTOR	JEFE	TOTAL GENERAL
TOTAL D.G.A.	44	11	10	65
TOTAL D.G.A.F.	5	5	11	21
TOAL D.G.M.U.	10	5	5	20
TOTAL D.G.V.	20	7	21	48
RECTORIA	4	3	4	11
TOTAL GENERAL	83	31	51	165

Matriz de puestos general

Anexo I

Guía de entrevistas

Introducción. La invitación se realizó personalmente a cada uno de los entrevistados, informando que objetivo de la entrevista es recopilar información para este proyecto de investigación, el cual es un estudio de caso. Posteriormente se introdujo a la entrevista dando lectura al planteamiento del problema, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos de este proyecto. Se establecieron las siguientes reglas

- Se les preguntó si aceptaban participar en dicha entrevista para los fines señalados anteriormente.
- Se les preguntó si aceptarían responder con honestidad.
- El tiempo estimado de la entrevista, sería de 2 horas.
- Sí existía algún aspecto que desearan no fuera revelado, así lo señalaran.
- Al final de la entrevista existiría un espacio para algún otro comentario que quisieran agregar.

Preguntas previas al período de su gestión actual

¿En qué puesto inicio tu experiencia con la Universidad?

¿Qué aspecto del mundo Jesuita se identificaron contigo?

¿Cómo fue tu inducción a la Universidad?

¿Cuál ha sido tu trayectoria previa a ser director / director general?

¿Durante esta trayectoria, cómo te ha preparado la Universidad?.

¿Qué desafíos enfrentaste?

¿Qué problemáticas estaban presentes en ese momento?

¿Qué decisiones importantes tomaste?

¿En todos estos puestos que has ocupado, en qué aspectos de tu persona consideras que la universidad se fijó para proponerte ocupar otro puesto?.

Preguntas del actual período de gestión

¿En todos estos puestos que has ocupado, en qué aspectos de tu persona consideras que la universidad se fijó para proponerte ocupar tu actual puesto?

¿Qué retos consideras tienes ahora?

¿Qué decisiones consideras que han sido claves en este período actual?

¿Qué problemáticas has resuelto?

¿Qué cuestionamientos te has realizado?

¿Qué te hubiera gustado hacer antes de ocupar este puesto?

¿En qué aspectos consideras que la Universidad debió prepararte para ocupar este puesto?

¿A que te has enfrentado que ha sido nuevo para ti?

¿Qué aspectos consideras que actualmente estás desarrollado?

Preguntas de proyección del puesto actual

¿Qué desafíos consideras que el siguiente director / director general enfrentará?

¿Cuál será la evolución de este puesto hacia el 2020?

¿Si fueras la persona que continuara en este puesto, en qué aspectos consideras que la universidad deba prepararte?

¿Cuál será el gran reto de esta dirección para el 2020?

Anexo J

Competencias

Orientación a los resultados

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado

Entrepreneurial

Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que cambia recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al entrepreneur es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. . Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios, ya sea desde una posición de conducción como desde una de participante en un equipo.

A: Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no la ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza cómo operarla y transformarla en una oportunidad para si y para su empresa. Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.

B: Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.

C: Lleva adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización.

D: Su percepción de los negocios es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.

Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

A: Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

B: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.

C: Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

D: Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

Habilidades Mediáticas

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

A: Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.

B: Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.

C: Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.

D: El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.

Empowerment

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos.

A: Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.

B: Después de valorar las capacidades de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente.

C: Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.

D: Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y da a entender que ellos saben lo que están haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.

(Alles M. , 2002).

Inteligencia Emocional

Tabla I.1 Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

Competencia	Definición	Características
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.	Confianza en sí mismo. Valoración realista de sí mismo Capacidad de reírse de sí mismo
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad. Comodidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia	Fuerte orientación al logro Optimismo, incluso frente a la adversidad Compromiso con la organización
Empatía	Aptitud para entender el "maquillaje" emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	Destreza en formar y retener el talento Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Habilidades Sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	Eficacia en liderar cambios Capacidad de persuasión Pericia en crear y liderar equipos

Fuente: Goleman, 2004, pág. 8