



GESTIONAR EL TALENTO DE LOS ACTORES UNIVERSITARIOS MEDIANTE EL LIDERAZGO E INTERÉS

Investigadores y Puestos directivos

Manage the talent of university actors through leadership and interest
Researchers and management positions

ROSA EVA LÓPEZ-HERNÁNDEZ, ESTRELLA VÁZQUEZ-REYES,
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

KEYWORDS

*Human talent
Leadership
Interest
Management
Higher education
Research
Succession planning*

ABSTRACT

Talent management in higher education is key to quality education. This study aimed to understand and describe the categories that support the potentialization of the talent of researchers and to know the motivating interests of leadership development. It was conducted under the qualitative approach. We found that talent management is hindered by inefficient practices in recruitment, personnel selection, as well as the weighting of monetary incentives in researchers for their performance. It is recommended to address succession-planning studies in educational organizations to ensure the reserves of key talent.

PALABRAS CLAVE

*Talento humano
Liderazgo
Interés
Gestión
Educación universitaria
Investigación
Plan de sucesión*

RESUMEN

La gestión del talento en la educación universitaria es clave para una educación de calidad. Este estudio tuvo como objetivo comprender y describir las categorías que apoyan a la potencialización del talento de los investigadores, así como conocer los intereses motivantes del desarrollo de liderazgo. Se realizó bajo el enfoque cualitativo. Encontramos que la gestión del talento es obstaculizada por prácticas ineficientes en el reclutamiento, selección del personal, así como la ponderación de los incentivos monetarios en los investigadores para su desempeño. Se recomienda abordar estudios de planes de sucesión en las organizaciones educativas para asegurar las reservas del talento clave.

Recibido: 17/ 07 / 2022

Aceptado: 21/ 09 / 2022

1. Introducción

La gestión del talento se lleva a cabo por el responsable del capital humano por lo tanto, las diligencias que ejecuta conllevan una serie de tareas que afectan a todos los departamentos de las Instituciones de Educación Superior [IES], es por ello que se requiere trabajar de manera conjunta con la alta dirección en específico con la Rectoría, así como el departamento de Planeación (para diseñar estrategias enfocadas en la preparación del talento humano, hacia las futuras metas propuestas en el plan de desarrollo) y de manera continua, con todos los departamentos que integran la institución.

Esta investigación se realizó con el objetivo de comprender y describir cuáles eran las categorías que apoyaban a la potencialización del talento de los investigadores; de la misma manera, conocer cuáles eran los intereses que motivaron el desarrollo del liderazgo en los profesionales que desempeñaban puestos directivos en la universidad pública.

Se llevó a cabo bajo la luz de la teoría del liderazgo educativo con un enfoque hacia los contextos escolares (académicos, estudiantes, políticas entre otros), ya que el interés por acceder a un puesto clave o de investigación dentro de la IES, la motivación, el compromiso y las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los actores.

Bajo el marco anterior, para Muijs, & Harris (2006) el liderazgo docente empodera a los académicos e implica una serie de acciones que se ejecutan de manera conjunta, específicamente en las interrelaciones ejercidas por quienes laboran en las IES, donde interactúan y comparten conocimientos técnicos, así como habilidades de liderazgo para lograr un cambio en la educación. En este modelo están implícitos diversos tipos de liderazgo y forman parte del actuar de los académicos que realizan gestiones y/o ejercen la pedagogía.

En ese sentido, Gronn (2002) expuso que las categorías relacionadas al liderazgo cuesta incluirlas en los cambios inherentes al trabajo; propone el liderazgo distribuido orientado hacia los procedimientos de la división del trabajo para que el directivo esté alerta al detectar los cambios en las tareas asignadas ya que, al realizarse la rearticulación del trabajo, emergen nuevas dependencias y aparece la coordinación.

Por su parte, Yukl (1999) propuso también el liderazgo distribuido dentro del arquetipo del líder heroico, porque no es necesario que una persona tenga la responsabilidad de ejercer el liderazgo en su totalidad, sino que pueda ser ejercido por varios líderes especializados en determinadas áreas de manera coordinada; ya sea que alguna función se destine a determinado miembro en específico, o se asigne una tarea a diversos individuos en determinados momentos. Asimismo, enfatizó que son trascendentales los liderazgos colectivos porque son ejercidos por los integrantes de las organizaciones.

1.1. Liderazgo en la gestión del talento

El sector educativo es uno de los pilares para el progreso de un país, pues la educación es una herramienta para alcanzar el logro de los objetivos para el desarrollo sostenible que se han adoptado desde el 2015, como parte de los objetivos globales de la Organización de las Naciones Unidas [ONU] y señaladas en la agenda 2030 para su cumplimiento, con el fin de garantizar la erradicación de la pobreza en el mundo, asimismo que las personas vivan en armonía y bienestar (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2022), en consecuencia, es vital el buen manejo de las organizaciones educativas a nivel administrativo.

Por ello, los incentivos a los que son acreedores los profesores investigadores en las IES son estimulantes del interés para aspirar a una plaza de tiempo completo, en el caso de los administrativos a un puesto clave dentro de la institución, que le permita obtener estatus y poder, además de ser un factor de retención, que es uno de los procesos más importante en la institución educativa, para cubrir la escasez de talento en cuanto a liderazgo (Rhodes, & Brundett, 2012).

La escasez de personal altamente calificado para puestos claves en el área administrativa y de investigación al interior de la IES, es causada por la falta de incentivos para retener al talento, la avanzada edad del personal docente, cesantía, defunción (Rhodes, & Brundett, 2012; Lhonde, 2016) o rotación involuntaria provocada por la gestión del cambio de poder.

La gestión del liderazgo es vital para la organización debido a que en ella radica el buen desempeño de una organización para alcanzar los objetivos que se plantean (Bhanupriya, 2015), por lo que atraer y retener al talento académico adecuado garantiza la formación de una marca institucional atractiva en su ámbito, para el talento que se encuentra en búsqueda de un empleo (Bellou *et al.*, 2015).

1.2. Interés en la gestión del talento

Los estudios muestran que aún y cuando el talento es lo más importante en una organización, así como el interés por reclutar al personal que cumpla el perfil del puesto vacante es alto, en contraste, en la práctica los estudios demuestran que le dedican poco tiempo al proceso de reclutamiento y gestión del talento (Joyce, & Slocum, 2012) lo mismo sucede en la gestión de las organizaciones de salud (Jara *et al.*, 2018).

Si la finalidad es una gestión de calidad, los líderes de las instituciones deben actuar con total compromiso ético, transparencia y equidad al momento de poner en marcha la gestión del talento (Jara et al., 2018). Sin embargo, las dinámicas de poder y manejo de las universidades en México han estado cubierta por el velo de la autonomía, lo cual genera discusiones acerca de la participación de los actores en la toma de decisiones, así como la querrela de cómo organizar el poder (Ibarra, & Vries, 2004).

Pero ¿por qué tanto interés en la gestión del talento en la universidad? Para responder a ello hay que tener en claro que la gestión del talento debe entenderse como las capacidades estratégicas (Joyce, & Slocum, 2012) dirigidas a atraer, formar, gestionar la sucesión y retener al capital humano de una institución (Lhonde, 2016; Tyagi *et al.*, 2017). Estas capacidades fundamentan las bases para el diseño de un plan de sucesión que permita mantener y retener al talento necesario para el excelente funcionamiento de la IES, por lo que es necesario alinear dichas capacidades estratégicas con el talento de los puestos claves de la administración de la IES para que se refleje hasta los niveles operativos, es decir hasta los docentes.

En ese sentido es necesario que la distribución de poder en la institución de educación superior sea de forma equitativa y transparente, además de alinearse de forma estratégica con la misión y visión de la empresa, de tal forma que el talento sea regido bajo este tenor (Cuevas *et al.*, 2019). La gestión del talento da ventaja competitiva a la institución que la ejecuta de forma óptima (Collings, & Mellahi, 2009), entre dichas ventajas se encuentra dar valor a su activo humano, mantener reservas de talento, posicionamiento institucional y rentabilidad de la organización (Bhanupriya, 2015) en consecuencia se refleja en la calidad educativa, en el proceso de formación del capital intelectual que forma parte del desarrollo de la sociedad del conocimiento y de la futura fuerza laboral (Lhonde, 2016).

Para Muñoz (2011) la universidad mexicana aún no cuenta con los recursos financieros suficientes para competir a nivel internacional con otras universidades que se han globalizado exitosamente, ya que en el contexto se tiene, los recursos que se invierten en ella apenas ajustan la cuarta parte del presupuesto de Harvard. Para que México ingrese al mercado internacional de la sociedad del conocimiento se requiere, no sólo del cambio de paradigma del Estado hacia la educación superior, la ciencia y la tecnología o mayor apoyo de recursos económicos; sino que su oportunidad se encuentra en fortalecer la gestión del talento que garantice la proyección de la universidad, que le permita consolidarse en los procesos y mantener a largo plazo la eficiencia de los recursos financieros, intelectual y de talento humano, que la posicione en los rankings universitarios (López-Hernández et al., en prensa) por su calidad educativa en la formación del capital humano próximo a activarse en el mercado laboral.

1.3. Políticas institucionales

Los lineamientos que rigen el actuar de la universidad se encuentran publicados en la página Web específicamente en la ley orgánica, estatutos y reglamentos; asimismo, toma acciones cuando se pronuncian normativas adicionales tanto en el ámbito internacional como del Estado, con la intención de continuar a la vanguardia en materia de educación. Aunque en ocasiones los lineamientos no son directos, lo son de una manera velada ya que, para tener acceso a programas de financiamiento o de estímulos es necesario cumplir con ciertas regulaciones como realizar investigación, patentes, productos científicos, tutorías, participación en congresos, entre otros; de allí que la universidad enumere algunos requerimientos en el estatuto académico para cumplir con los indicadores que la IES necesita para lograr su posicionamiento en el mercado.

Bajo este tenor, Arechavala, & Sánchez (2017) aseveraron que las universidades mexicanas necesitan reaccionar con prontitud e implementar la investigación, así como realizar el intercambio de los conocimientos, tal como se ha realizado desde el siglo pasado en otros países; sin embargo, en México el atraso ha sido provocado porque el Estado no ha incrementado el presupuesto en investigación.

Por su parte Jackson *et al.*, (2014) expusieron, para agregar valor a los procesos, se ha de implementar que los académicos sean evaluados por los estudiantes, para ello se han de considerar diversos aspectos que afectan el contexto, como el salón de clases, significados del aprendizaje que ellos perciben, así como otros temas que afectan el entorno de la enseñanza y hacen que el docente se desempeñe con alta calidad. Aunado a la efectividad anterior, los docentes realizarán tutorías, retroalimentación y se les asignaría un salario mayor por el alto desempeño. Cabe aclarar que esta política de evaluación permite comprender cómo influyen los diseños organizacionales en el rendimiento académico, lo que finaliza con un incremento en la productividad tanto económica (de los docentes) como en la matrícula educativa.

Perdomo-Ortiz *et al.*, (2020) argumentaron, no sólo hay cambios en las prácticas gerenciales, también se reflejan en las tareas educativas como la académica y la investigación, no obstante, las características de la producción científica no están determinadas. Lo que sí está definido es que se necesita generar un posicionamiento en el ámbito de la investigación para que se haga la diferencia, y con ello se agregue valor a los procesos educativos universitarios; de allí la importancia de la gestión del talento con respecto a las prácticas de selección, especialización, formación humana, incentivos, trabajo en equipo, apoyos en las tareas académicas como congresos, estancias, entre otros.

1.4. Incentivos externos en IES públicas

Olaskoaga-Larrauri *et al.*, (2020) expusieron, el origen de las reformas legales en México, las cuales se implementaron en 1980 con la intención de equilibrar la crisis económica que estaba afectando el salario de los profesores, se modificaron hacia los constructos: (a) la reorganización de los académicos, por medio de la conformación en 1984 del Sistema Nacional de Investigadores [SNI]; también se creó en 1996 el Programa de Apoyo al Personal Docente [PROMEP] y en 2002 el programa de Cuerpos Académicos (estos apoyos pueden representar un 50% del salario que devengan como profesores); (b) Métodos de evaluación y acreditación externa, cuya finalidad es evaluar los planes de estudios académicos y, (c) Reformas en la financiación de las IES.

Por su parte, Gil, & Contreras (2017) indicaron, el SNI se creó con la intención de evitar la migración de los académicos, aunque está acotado hacia los profesores de tiempo completo (PTC's), el programa clasifica a los investigadores por área disciplinar, por lo tanto, los requisitos para ser evaluados varían.

1.5. Importancia de la seguridad económica

El trabajo es una de las formas de resignificar la utilidad de un individuo, lo cual depende del significado que el sujeto le otorgue al trabajo con relación a su individualidad y objetivos de vida (Morin, 2003). Desde la perspectiva de Foucault (1988), el trabajo es un medio de objetivación del sujeto a partir de prácticas de productividad que ejerce en la sociedad y al ser repetitivo lo dota del poder saber, el poder hacer y dicho poder empodera a quien lo posee de estatus, mismo que posiciona al sujeto en un espacio de acuerdo con su nivel, originando que la sociedad se divida en estratos sociales demarcados por etiquetas profesionales.

El trabajo ofrece ventajas competitivas a un individuo al brindarle un salario, entre otras prestaciones, que le permiten vivir dignamente y con una estabilidad económica suficiente para cubrir sus necesidades básicas de supervivencia. Así, podrá satisfacer otras necesidades secundarias (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2013) como el estatus y el poder.

El estatus que otorga un trabajo genera sujeciones motivantes para el sujeto tales como relaciones interpersonales, gratificaciones monetarias y simbólicas que ejercen por el nivel del puesto dentro de la sociedad o la satisfacción de hacer bien sus funciones (Dakduk & Torres, 2013). Esto le permite mantenerse en un alto nivel académico u administrativo al interior de una IES.

2. Metodología

El estudio fue realizado bajo el enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso de tipo exploratorio. Participaron 17 funcionarios que laboraban en la universidad ubicada en el sureste mexicano, de los cuales 12 (tres hombres y nueve mujeres) ocupaban puestos directivos claves y cinco (tres hombres y dos mujeres) eran investigadores.

Para recolectar los datos se utilizó una guía de entrevista semiestructurada, cuya validez fue fundamentada por una valoración de juicio de expertos. El procedimiento para las entrevistas fue en el siguiente orden: (a) se solicitó la cita mediante un oficio donde se explicó la intención del estudio, el tratamiento que los resultados tendrían, se anexó una carta de consentimiento informado y de confidencialidad; (b) la entrevista se grabó, posteriormente fue transcrita y enviada para la autorización del entrevistado; (c) los resultados fueron encriptados y archivados con una clave de identificación por grupo, para los investigadores se designó INV y para los puestos directivo fue PD; luego un punto de separación y seguidamente se asignó un número consecutivo conforme se fueron realizando las entrevistas (por cada grupo).

Los datos se analizaron con el software ATLAS.TI 9. Primero, de manera deductiva e inductiva se generó una lista de códigos que fueron reconocidos en cada significado que los sujetos expresaron en el discurso; segundo, se identificaron las categorías por los métodos de codificación del primer y segundo ciclo expuestos por Saldaña (2021); tercero, se crearon las redes semánticas haciendo un análisis especial hacia las coocurrencias y, por último, se originó el informe del estudio.

3. Resultados

En la siguiente Figura 1, se aprecia la red semántica que muestra cómo se conjuntan las categorías que conforman la gestión del talento en los actores universitarios, específicamente hacia el personal directivo y los investigadores. En este contexto, se identificó que la gestión del talento humano se sustenta en las principales categorías denominadas liderazgo e interés por desempeñar los puestos directivos y de investigación (representados en color rojo).

La tonalidad verde muestra que el proceso inicia cuando se realiza la contratación del aspirante. Las competencias laborales que ya posee al ser contratado se complementan con: (a) las políticas de la institución para que se desempeñe con los estándares de calidad y de acuerdo a la misión de la IES y, (b) el acceso a participar en los incentivos externos (que son patrocinados por el Estado) a los que podría aplicar si son reconocidos como profesores de tiempo completo, como lo expresó el entrevistado:

Una con alto desempeño, otro con un perfil deseable, y otra con ser un profesor investigador y miembro del Sistema Nacional de Investigadores. (Inv.04 en 15:58).

Ambas categorías (políticas institucionales e incentivos externos) podrían ser la causa de retener al talento, y la retención se asocia al liderazgo de los dirigentes, prueba de ello fue cuando expresaron:

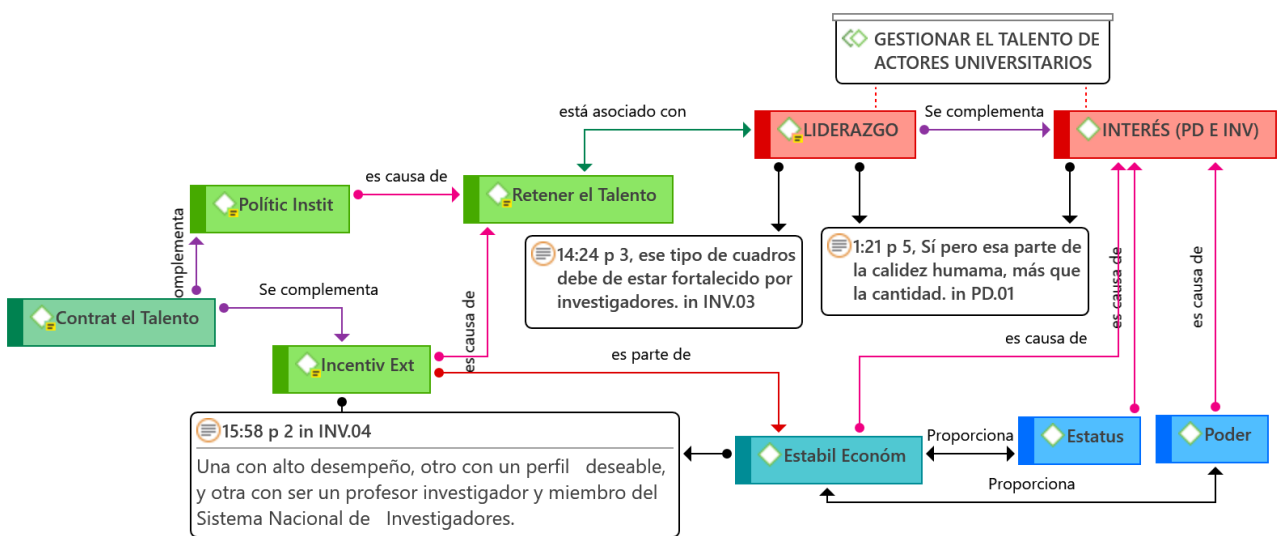
Ese tipo de cuadros debe de estar fortalecido por investigadores. (Inv.03 en 14:24).

Sí, pero esa parte de la calidez humana, más que la cantidad. (PD.01 en 1:21).

La última cita expone que el liderazgo comprende diversas competencias y habilidades blandas que podrían tener un mayor valor. Al mismo tiempo, se enlaza con el interés que demuestran quienes se desempeñan en el puesto directivo o como investigadores. A su vez, el interés es causado por tres categorías (coloración azul): (a) poder; (b) estatus y (c) estabilidad económica.

Cabe resaltar que las categorías, poder, así como estatus son proporcionados por la estabilidad económica y ésta última, se logra a través de los diversos incentivos externos a los que puede acceder el empleado al ser contratado.

Figura 1. Categorías que interactúan en la gestión del talento humano, en los actores universitarios



Fuente: López-Hernández y Vázquez-Reyes, 2022.

Nota. El color rojo identifica las categorías principales del estudio: liderazgo e interés; el verde, gestión del talento humano y el azul, interés.

A continuación, se describen los significados que el sujeto asignó a cada una de las categorías, cuando concedió la entrevista.

3.1. Interés del desarrollo del liderazgo

Se encuentra que las personas que ocupan un puesto clave dentro de la organización tienen un mayor interés en gestionar el talento con orientación humanista, ya que se plantean no sólo estar ahí para cuando sus subordinados los requieran, si no que quieren ser sus guías en los problemas que se presentan dentro de la organización, son conscientes de que las personas son un ente en el que convergen conocimientos y emociones, por lo tanto, las emociones pueden repercutir en la eficacia y eficiencia de las personas al desempeñar sus funciones administrativas.

En contraste, los profesores investigadores no consideran el desarrollo del liderazgo, sólo contemplan cumplir las funciones de docencia y cumplir con ciertos parámetros de productividad para acceder a los estímulos externos. Sin embargo, el liderazgo es un rasgo que deben poseer los investigadores experimentados, ya que en ellos recae la responsabilidad de formar nuevos talentos quienes en un futuro podrían acceder a puestos claves dentro de la institución educativa.

3.2. Contratar el talento

Cuando se tiene la necesidad de contratar a un investigador se publica la vacante y, por medio de un proceso denominado examen de oposición, se le evalúa en una clase muestra donde expone un tópico técnico a un comité institucional. Allí demuestra el dominio que tiene con relación a la materia que impartirá.

El puesto directivo que se desempeña en idiomas explicó, en el caso de un profesor debe presentar el título de idiomas y una certificación; si el profesor impartirá inglés ha de comprobar un mínimo de 550 puntos.

Los procesos de reclutamiento se centran en la identificación del talento humano que permita el buen desarrollo de la función del puesto, estas funciones deben estar descritas en documentos como el manual de organización y el perfil de puestos, sin embargo, se encuentra que en la IES no existen los documentos antes mencionados. Por otro lado, se espera que el personal docente sea quien cubra una plaza de investigador o que pueda desempeñarse en un puesto administrativo por ser la persona más especializada. No obstante, esto es contraproducente si desempeña un puesto administrativo, ya que la productividad del profesor disminuiría porque no tendría el tiempo suficiente para generar los productos científicos.

Bajo este contexto se encontró que el profesor es una fuente de apoyo mediante la concreción de proyectos financiados por otras instituciones. Por lo tanto, cuando identifica que hay alumnos de pregrado con potencial en investigación lo forma para que le apoye en su producción científica, además los incentiva para que continúe con sus estudios de posgrados, pero eso no garantiza que el estudiante pueda tener la posibilidad de ocupar un puesto como profesor.

Existe un grupo de profesores que son contratados por asignatura que esperan ser los primeros en ser contratados de forma definitiva. Sin embargo, se observa que no todos tienen interés de ocupar el puesto por vocación, sino que aspiran a obtener los estímulos monetarios.

3.3. Políticas institucionales

La institución no cuenta con lineamientos claros de cómo debe operar el personal administrativo. Los puestos claves coinciden en que no existe un manual de la organización en el que sustente su función administrativa y expresan que se ha atrasado el proceso de actualización de los manuales, por lo que al cubrir una vacante sólo se considera el requerimiento del jefe de dicha vacante.

Cabe señalar que algunos puestos de confianza tienen un tiempo de vida medio aproximado a cuatro años de ejecución, una vez que los altos mandos son sustituidos, las personas que ocupan los puestos claves también cambian, a esto le llamamos rotación de personal involuntaria provocada por la sucesión del poder en la institución. Una de las consecuencias de este fenómeno es la imposibilidad de que las personas hagan una carrera profesional en el puesto debido a que no cuentan con el tiempo suficiente para aprender todo lo relacionado con sus funciones, pero tampoco entrenan a quien los va a suceder en el puesto, como resultado se tiene que la institución en estudio no cuenta con planes de sucesión que garantice un buen funcionamiento en su estructura medular.

3.4. Incentivos externos

El reconocimiento que reciben por su trabajo es de forma monetaria por distintos programas federales y estatales que evalúan el desempeño académico de los profesores investigadores. Por ello, los puestos claves gestionan condiciones, capacitaciones y adiestramientos hacia el claustro académico para que se cumplan con los indicadores establecidos por cada uno de los programas.

Sin embargo, el significado que algunos investigadores le otorgan a las capacitaciones se centra en la adquisición de puntos para acceder a los niveles del PRODEP, que se traduce en un mayor ingreso económico.

3.5. Retener el talento

Los esfuerzos por retener el talento desde la perspectiva del investigador y los puestos directivos coinciden en que debe ser desde dentro de la institución, donde los alumnos de posgrado tengan una participación activa que se identifique a quienes cuenten con interés para desarrollar una carrera profesional dentro de la institución para potenciarlos y proponerles que formen parte de la universidad, debido a que conocen los procesos desde la otra postura es decir, como usuarios del servicio educativo.

Cabe señalar que un puesto directivo expresó que se ha de privilegiar al estudiante que ha tenido experiencias en el extranjero, para que no tenga una limitada perspectiva del mundo de la ciencia.

3.6. Estabilidad económica

Este es uno de los elementos más importantes que influyen en la decisión de formar parte de una institución como trabajador universitario. Se ha observado que los profesores investigadores dan relevancia al hecho de contar con un contrato de tiempo completo que asegure su estabilidad económica. Así, al alcanzar un alto desempeño dentro de la institución podrán obtener el perfil deseable que solicita el PRODEP. Además, esto posibilita pertenecer

al SNI, lo que garantiza ser acreedores de los estímulos monetarios externos otorgados por la Secretaría de Educación Pública y por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

3.7. Estatus

De acuerdo con los resultados, se encuentra que la estabilidad económica, el estatus y el poder están relacionados con el interés que los actores muestran cuando aspiran a formar parte de la IES. Al pertenecer a esta institución se sienten parte de un grupo selecto de ilustres que moldean a los futuros profesionales que formarán parte de la reserva del capital intelectual del estado y que, probablemente, serán la clave del desarrollo económico del país.

Ante esos pensamientos, consideran que la sociedad los respeta por ser parte del inicio de cambios positivos para el bien común.

3.8. Poder

El estatus que posee un investigador o un puesto directivo de la IES, les otorga el poder de incidir en algunas decisiones relacionadas con los planes y programas de desarrollo educativo, al interior de la institución.

4. Discusión y conclusiones

Con respecto al liderazgo docente se encuentra que no se cumple lo que indican Muijs, & Harris (2006), debido a que los investigadores están inmersos en obtener puntos para cumplir con los requerimientos del PRODEP y SIN. De esta manera asegurar los estímulos externos en forma monetaria, inclusive señalan que su producción en investigación se ve coartada por la imposición de equilibrar sus actividades investigativas con las académicas.

Estamos de acuerdo con la perspectiva de Rhodes, & Brundrett (2012), ya que los investigadores centran su interés en ocupar una plaza de tiempo completo para estar en condiciones de acceder a los estímulos externos que se señalan en las reformas expuestas por Olaskoaga-Larrauri *et al.*, (2020).

En torno a los procesos de atracción y retención del talento, se encuentra que existe escasez de personal altamente calificado como consecuencia de la contratación de talento humano en función de procesos poco transparentes. Esta investigación coincide con lo expuesto por Rhodes (2012) y Lhonde (2016), quienes explican la escasez de dicho personal por causas inherentes al desarrollo del ser humano y en el caso de los incentivos tenemos que sí existen, pero, para obtenerlos deben cuidar su productividad científica y académica. En el caso de los puestos directivos la retención se obstaculiza porque el tiempo de ejecución del puesto de trabajo es catalogado como de confianza, y se elige cada cuatro años.

Debido a ese periodo de ejecución, la gestión del liderazgo con respecto al posicionamiento de la IES es etéreo, lo que se traduce en un desempeño desprolijo, que aun cuando se esfuerzan por alcanzar sus objetivos, no logran atraer al talento tal como lo señala Bellou *et al.*, (2015), ya que el mayor atractivo de la IES para atraer a los investigadores son los incentivos externos. En el caso de los puestos directivos es el estatus y el poder, bajo este tenor concordamos con Joyce, & Slocum (2012) ya que al interior de la IES no se presta atención focalizada al proceso de reclutar al personal idóneo.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que la IES no cuenta con las condiciones necesarias que menciona Tyagi *et al.*, (2017) para diseñar un plan de sucesión que posibilite mantener reservas de talento al interior de la misma, dispuesto y preparado para ocupar la vacante directiva en cualquier momento. El plan de sucesión es un proceso clave en la gestión del talento, ya que una de sus ventajas como bien lo señala Bhanupriya (2015) es la de mantener reservas de talento.

Concordamos con Perdomo-Ortiz *et al.*, (2020) en la importancia de la gestión del talento en torno a la especialización, en ese sentido los puestos directivos se preocupan por la capacitación de los investigadores para que puedan tener acceso a los incentivos que les otorgan las instituciones gubernamentales.

Los incentivos externos representan un alto valor para los investigadores, esto se refleja cuando muestran interés por obtener una plaza de tiempo completo con la posibilidad de obtener acceso a dichos estímulos para lograr una estabilidad económica que a su vez, los posiciona en un estado de bienestar seguido de un estatus respetable como académico o directivo, en consecuencia, los dota de un poder que ejercen tanto al interior como al exterior de la IES, por lo tanto, coincidimos con lo expresado por Foucault (1988) y Dakduk, & Torres (2013) ya que de acuerdo con los significados expresados por los participantes, el trabajo que realizan, los hace objeto en función de un incentivo monetario.

De acuerdo con el objetivo de la investigación se encuentra que las categorías que potencializan el talento en la IES son: el liderazgo, que está asociado a las políticas institucionales, los incentivos externos y la retención del talento. Asimismo, el liderazgo se complementa con el interés que integra a la estabilidad económica, el estatus y el poder del actor universitario, con lo último respondemos a los motivantes del desarrollo del liderazgo en los profesionales que desempeñan los puestos directivos.

Es preciso señalar que este estudio se limita a un contexto específico ceñido por el tipo de diseño, el cual impide la generalización de los resultados para otras IES. Sin embargo, son datos que dan una dirección para futuras investigaciones en otros contextos dentro del ámbito de las organizaciones educativas. Se considera

ampliar estudios con respecto a los planes de sucesión en este ámbito, ya que de acuerdo con la literatura se halla que ha sido ampliamente abordado en las organizaciones bancarias y de salud.

Encontramos que una práctica común que se gesta al interior de la institución en estudio con respecto al proceso de reclutamiento, consiste en la contratación del personal administrativo en puestos claves y de investigación por medio de aspirantes quienes en ocasiones no cumplen con los requisitos relacionados al puesto, quedando a un lado la selección cuidadosa, además de ignorar el proceso de retención del talento, el cual se obstaculiza por la rotación de personal de forma involuntaria debido a las políticas institucionales que se alinean a los tiempos de sucesión del poder en rectoría cada cuatro años, de acuerdo a la ley orgánica de la institución.

Se concluye que el liderazgo y el interés son características inherentes a los actores universitarios en la practica administrativa de la IES.

5. Agradecimientos

Esta investigación nace de la Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento: Administración de las Organizaciones, la cual forma parte del Doctorado en Administración Educativa; fue patrocinada por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en México.

Referencias

- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV(142), 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Arechavala, R., & Sánchez, C. F. (2017). Las universidades públicas mexicanas: los retos de las transformaciones institucionales hacia la investigación y la transferencia de conocimiento. *Revista de la Educación Superior* 46(184), 21-37. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.09.001>
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: an employee perspective, *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215, <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
- Bhanupriya, K. (2015). Linkage between talent management practices & business performance in IT sector of India. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. 3(5), 116-118. <https://www.researchgate.net/publication/349339283>
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cuevas, M., Fernández, M., Díaz, F., Gijón, J., Lizarte, E., Ibáñez-Cubillas, P., El, M., Ávalos, I., & Rodríguez, R. (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 52-72. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12120>
- Dakduk, S. y Torres, C. (2013). Los Nuevos significados del Trabajo. *Debates IESA*, 18(2), 25-28. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/07/dakduk-torres-significados.pdf>
- Foucault, M. (1988) Sujeto y poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20. <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/cdac/wp-content/uploads/sites/96/2020/03/T-FOUCAULT-El-sujeto-y-el-poder.pdf>
- Gil, M., & Contreras, L. E. (2017). El Sistema Nacional de Investigadores: ¿espejo y modelo? *Revista de la Educación Superior*, 46 (184) 1-19, <https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.12.004>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi:10.1016/s1048-9843\(02\)00120-0](https://doi:10.1016/s1048-9843(02)00120-0)
- Ibarra, E., & Vries, W. (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 575-584. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002202>
- Jackson, C. K., Rockoff, J. E., & Staiger, D. O. (2014). Teacher Effects and Teacher-Related Policies. *Annual Review of Economics*, 6(1), 801-825. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080213-040845>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018) Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*. 23(83), 740-760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Joyce, W., & Slocum, J. (2012) Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41(3), 183-193. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.001>
- Londhe, B. (2016). A study of talent management strategies of educational institutes in Maharashtra. *International research journal of engineering and technology (IRJET)*, 3(5), 1345-1353. <https://www.irjet.net/archives/V3/i5/IRJET-V3I5276.pdf>
- López-Hernández, R. E., Aquino, S. P., & Aguilar, N. (En prensa). Plan de sucesión para el relevo de profesores investigadores en universidades públicas mexicanas. *Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)*.
- Morin, E. (2003) *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnelle*. Études et recherches. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK, *Teaching and Teacher Education*. <https://doi:10.1016/j.tate.2006.04.010>
- Muñoz, H. (2011) La universidad mexicana en el escenario global. *Perfiles educativos*, 33 (número especial), 21-33. <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v33nspe/v33nspea3.pdf>
- Olaskoaga-Larrauri, J., Rodríguez-Armenta, C. E., & Marúm-Espinosa, E. (2020). The direction of reforms and job satisfaction among teaching staff in higher education in Mexico, *Teaching in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/13562517.2020.1819225>
- Perdomo-Ortiz, J., Valencia, C., Durán, W. F., & Heredia, O. (2020). Effect of High-Performance Work Practices on Academic Research Productivity. *Latin American Business Review*, <https://doi.org/10.1080/10978526.2020.1837632>
- Programa de las naciones unidas para el desarrollo [PNUD]. 2022. Los ODS en acción. PNUD. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>.
- Rhodes, C., & Brundrett, M. (2012) Retaining leadership talent in schools. *International Studies in Educational Administration*, 40(1), 19-34. https://ceeam.net/wp-content/uploads/2019/01/ISEA_2012_40_1.pdf#page=25

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications Ltd.

Tyagi, S., Singh, G., & Aggarwal, T. (2017). Talent management in education sector. *International Journal & Informatics (IJCI)* 6(1/2), 47-52. <https://doi.org/10.5121/ijci.2017.6206>

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10(2), 285-305. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000132>