

MODELO MC GESTIÓN DEL TALENTO Y LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS IES

Carlos Cesar Martínez Cordero/TecNM, Mardia Jazmín Martínez Cordero/URN
Departamento de Ciencias Económico-Administrativas
Tecnológico Nacional de México Campus Parral/Universidad Regional del Norte
cmartinez@itparral.edu.mx
mmartinez@urncdj.edu.mx

Resumen. El presente artículo tiene por objetivo que los directivos de primer nivel de las Instituciones de Educación Superior en México, reflexionen del ser y quehacer del cuerpo directivo que tienen a bien dirigir y a partir de la reflexión se gestionen acciones preventivas y correctivas que les permitan cumplir de manera más fácil y estratégicamente con la misión, visión y objetivos institucionales bajo un ambiente de armonía, trabajo colaborativo y con sentido de pertenencia, partiendo para ello con la implementación del Modelo MC Gestión del Talento y Liderazgo Directivo, el cual se constituye de dos dimensiones, la primera considera la gestión del talento directivo cuyo alcance parte de la invitación al quehacer directivo, el inicio de la gestión directiva, la gestión directiva y el término de la gestión directiva; la segunda dimensión, denominada liderazgo directivo cuyo encuadre considera la inteligencia emocional, la comunicación, el relacionamiento, el logro de resultados, desarrollo de terceros, entre otras. Cabe señalar que el presente modelo se basa en aspectos normativos, de administración gerencial, planeación estratégica y gestión estratégica. Cuyo valor agregado de que una vez implementado este pueda permear no solamente en el quehacer directivo sino en el resto del personal adscrito a la IES, generando con ello la confianza del bien hacer, motivación hacia la mejora continua, seguridad del camino por transitar, satisfacción de una buena rendición de cuentas y el orgullo de pertenecer, todo la anterior en coherencia con las posibilidades de cada Institución de Educación Superior.

Palabras Clave. Directivo, gestión, competencias, habilidades, responsabilidad

**MC MODEL TALENT MANAGEMENT AND
MANAGERIAL LEADERSHIP IN IES**

Abstract.

The objective of this article is for top-level managers of Higher Education Institutions in Mexico to reflect on the being and work of the governing body that they are responsible for directing and, based on the reflection, to manage preventive and corrective actions that allow them to fulfill their duties, more easily and strategically with the mission, vision and institutional objectives under an environment of harmony, collaborative work and a sense of belonging, starting with the implementation of the MC Talent Management and

Management Leadership Model, which is made up of two dimensions, the first considers the management of managerial talent whose scope is based on the invitation to managerial work, the beginning of managerial management, managerial management and the end of managerial management; the second dimension, called managerial leadership, whose framework considers emotional intelligence, communication, relationships, achievement of results, development of third parties, among others. It should be noted that this model is based on regulatory aspects, managerial administration, strategic planning and strategic management. With the added value that once implemented this can permeate not only in the management work but in the rest of the personnel assigned to the Higher Education Institution, thereby generating confidence in doing well, motivation towards continuous improvement, safety of the path to go through, satisfaction of good accountability and the pride of belonging, all of the above in coherence with the possibilities of each IES

Keywords. Manager, management, competencies, skills, responsibility

I. INTRODUCCIÓN

El presente artículo está dirigido a los líderes organizacionales de las IES, el contenido pretende proponer un modelo que permita indagar sobre la gestión del talento y liderazgo directivo de la alta y baja dirección de las Instituciones de Educación Superior, con la intención de que este mismo arroje aspectos cuantitativos como cualitativos de la gestión del talento directivo (pre inserción, inserción, gestión y terminación del quehacer directivo), y el liderazgo directivo (grado de madurez de las habilidades directivas), binomio que de ser efectivos contribuyen favorablemente con una extraordinaria guía de los aspectos normativos y procedimentales, con alcance en la motivación, sentido de pertenencia y compromiso institucional de la comunidad laboral, permitiendo así una alineación estratégica con la filosofía de la Institución Educativa, debido a que por naturaleza organizacional toda IES pretende sentar las bases que permitan a la misma posicionarse como una de las más importantes referentes de educación superior a nivel nacional e internacional, apuntalando los procesos y mapeos de planeación estratégica institucional, que permitan trazar las rutas más

adecuadas para construir, de forma eficaz, una institución a la altura de los retos que nos demanda la nación y la globalización. Por lo que el presente modelo pretende establecer de manera objetiva y fundamentada los cimientos para la toma de decisiones y permanente mejora continua, partiendo del diagnóstico objetivo del perfil del capital humano directivo, eje central para el alcance de las metas y objetivos institucionales.

Para alcanzar los objetivos mencionados en el párrafo previo al presente, se recomienda gestionar una investigación dentro del paradigma pragmático del conocimiento en un enfoque de investigación del método mixto el cual se caracteriza por la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, utilizando técnicas de investigación como son: la observación, la entrevista, escalas de medición, apoyándose en el instrumento denominado rubrica, para tal efecto en párrafos posteriores se detallaran las dimensiones, categorías e ítems que lo conforman.

II. MARCO TEÓRICO

Desde el punto de vista teórico en relación con la gestión del talento y liderazgo directivo en las Instituciones de Educación Superior, existen diferentes enfoques, los cuales resultan de vital importancia analizar para tomar un posicionamiento teórico que sustente los procesos de toma de decisiones al respecto y así fortalecer los modelos directivos de gestión, implementación, seguimiento y clasificación, de conformidad a las posibilidades de cada Institución Educativa.

Gestión del Talento Directivo

El papel de las personas en la sociedad del conocimiento, es fundamental pues está inmerso, se transmite, crea y utiliza por las personas; en este orden de ideas, se puede afirmar que las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones. De allí que, no se considera válido utilizar el término recurso humano sino capital humano para referirse a sus miembros, pues se está catalogando a la persona como un instrumento en su primera definición, sin tomar en consideración que es el componente principal, con habilidades y características de toda una organización adjunta en la segunda definición. Para, implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización, en tal sentido, la gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. [1]

La gestión del talento humano por competencias es el proceso sistemático de identificar el tipo de capacidades

necesarias para cumplir un papel determinado en una organización, de modo que sea posible encontrar a la persona adecuada para un puesto determinado dentro de la estructura organizacional. Este proceso debe incluir asimismo políticas de retención del talento para el desarrollo de las habilidades del empleado y el conseguir que decida adoptar el sentido de pertenencia en la organización, buscando a la vez lograr el mejor desempeño para la consolidación a través de la observación de sus colaboradores y el seguimiento de sus habilidades. De este modo, el primer paso para llevarla a cabo consiste en definir las capacidades necesarias para cada puesto de modo que sean cuantificables de forma objetiva. Por lo anterior, se debe analizar de forma profunda la capacidad de un individuo de adaptarse a un puesto de trabajo concreto. Entre las competencias a explorar, se incluye un arco enorme que va desde los conocimientos, a las destrezas, las actitudes, intereses y motivaciones de la persona. Las competencias se clasifican en varios tipos: Diferenciadoras, las que distinguen a aquellos trabajadores idóneos para un puesto de los que forman parte del promedio. Genéricas, se aplican a diferentes puestos de trabajo dentro de la misma organización. Por un lado, entra en juego en la planificación y definición de las capacidades necesarias para un puesto apagadas a la filosofía institucional, desplegando para ello las fases del proceso de reclutamiento, la selección del candidato y la inserción de la nueva adscripción. [2]

La gestión del talento humano es de suma importancia para la operatividad de las organizaciones, debido a que las competencias con las que el recurso humano cuenta son aquellas con las que podrá contribuir con el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales o institucionales, por lo que el diagnóstico, evolución, capacitación y seguimiento del capital humano antes y durante su estancia laboral debe de empatar en el ejercicio de manera solida con las directrices organizacionales. Debido a lo anterior, se afirma que una buena gestión del talento humano, desde su incorporación puede generar ventajas competitivas en base a sus propias cualidades, cualidades que se motivan durante toda la estancia laboral con la intencionalidad de permear una visión integradora, de adaptabilidad al cambio, de creatividad e innovación, que contribuyan con las demás aportaciones del resto de comunidad laboral en pro del cumplimiento de la misión y visión de la organización. Las instituciones o empresas que no apliquen este principio comúnmente aumentan el riesgo de obtener resultados desfavorables. [3]

Liderazgo Directivo

Los retos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes, dándole a esta alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades, las organizaciones. Es tan grande e imprevisible el impacto de estos cambios, que nadie de momento puede saber con absoluta certeza hacia dónde vamos y cuál será su huella sobre las empresas, las comunidades, las instituciones públicas, privadas y nuestras propias vidas. Por esto, la preocupación y visión de los directivos debe estar centrada en el contexto externo e interno de sus organizaciones, en crear una imagen objetiva y real, que permee a sus subordinados y estos a la vez lo

vean como un líder y colaborador más. Debido a las razones expuestas, el verdadero líder trabaja para ser aceptado por el personal a su cargo por su carisma, su servicio a un equipo al cual ayuda y orienta para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente, recordando que el líder es el respaldo del equipo, potencia a las personas para desarrollar sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Además, fomenta la responsabilidad, las relaciones interpersonales, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia en sus colaboradores. La capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos clave para todo liderazgo directivo. [4]

Los modelos de dirección y liderazgo con evolucionado a través del tiempo, adecuando y adaptándose a las necesidades del tiempo de aplicación, como vienen siendo los estilos de liderazgo que tiene un impacto significativo con el quehacer directivo, por citar las teorías de rasgos hasta las teorías más actuales como el liderazgo transformacional, entre otros., Para poder evolucionar de la mano con lo anteriormente escrito, es imprescindible conocer las características y atributos de la dirección eficaz considerando como valor agregado la gestión, el liderazgo y una visión estratégica, que permita concebir a la organización como una unidad social, la cual interactúa entre sí en base a la distribución de cargas laborales y la convergencia de las mismas, para alcanzar objetivos y metas comunes. Dentro de las características más trascendentes que la dirección debe de implementar se consideran las siguientes: a) de carácter objetivo, b) de carácter consciente, c) de carácter sistémico, d) de carácter funcional, y e) de carácter desarrollador. Lo que contribuye con posicionamiento y desarrollo organizacional tanto al interior como al exterior de las empresas o instituciones. [5]

Gestión del Talento y Liderazgo Directivo

En estos tiempos increíbles los cambios e innovaciones, tanto tecnológicas como organizacionales, han emergido nuevas formas de liderar tomando en cuenta a la gente, lo cual ha inducido que cada persona y cada organización lideren diversas habilidades y formas para atender los cambios a los cuales deberán enfrentarse inevitablemente, comprender tantos elementos técnicos como socioculturales, que permitan a las organizaciones plantearse desafíos para alcanzar el bienestar y la satisfacción de los colaboradores en todos sus niveles jerárquicos, por cuanto está relacionado con resultados de posicionamiento, manejo de conflictos, satisfacción del recurso humano y logros de eficiencia organizacional, considerando además la dinámica acelerada que las organizaciones se desarrollan interna y externamente, por lo que necesita ser mejorada de manera sistemática y continua. Los denominados “líderes” pueden inspirar respeto, transformar a las organizaciones y encontrar la mejor combinación de persuasión y autoridad para terminar el trabajo, por lo que el líder que no estimule las habilidades blandas está en desventaja, el líder eficaz debe estar capacitado en la génesis organizacional, diagnóstico y la comunicación asertiva. [6]

La gestión del talento humano hoy en día tiende a un enfoque más cualitativo que cuantitativo, de conformidad

con los principios actuales de la administración gerencial, uno de los modelos mayormente utilizados que cuenta con esta perspectiva es en modelo 7GT, en este modelo se encuentran variables sistemáticas, estas se constituyen en tres categorías: 1) marca del empleador y del profesional, la cual consiste en la teoría del sujeto – sujeto en la cual los beneficios organizacionales tienen alcance también con el capital humano, generando con ello sinergia, imagen organizacional positiva, compromiso, responsabilidad, sentido de pertenencia, entre otros. 2) sistemas de compensación total, la cual consiste en no solo determinar incentivos financieros o no financieros, sino ir más allá de estos en el sentido de la interacción funcional de la organización, es importante incorporar aspectos de equilibrio laboral así como de la vida laboral y particular de los colaboradores de la empresa o la institución, y 3) la gestión del talento inteligente, cuya característica principal se precisa en la gestión del talento potencializado con la gestión del conocimiento debido a que no solo basta con el hacer bien el trabajo, sino que además, deben de ser capaces de adaptarse a la diversidad y demandas actuales. Evidentemente esto depende de las habilidades duras y blandas con las que cuente el directivo y la influencia que tengan las mismas con el personal su cargo. [7]

Hoy en día los avances tecnológicos se suman a las demandas de actualización operativa de las organizaciones, debido a que cada vez más instituciones o empresas nacen, se diversifican y amplían su alcance, las instituciones de gestión pública deben de interesarle y administrar este apartado de conformidad con la responsabilidad social que se les ha conferido, donde los líderes organizacionales puedan cohesionar tanto los cambios externos como internos con la gestoría del capital humano, a través de la sensibilización, concientización y desarrollo de terceros, esto con la intencionalidad de permanecer vigentes en el mercado y generar un buen clima organizacional. El apostarle a potenciar las competencias del capital humano adscrito a la organización, es apostar a la alta competencia, donde el liderazgo este presente en todas las áreas de responsabilidad de la estructura organizacional y estos tengan a su vez la libertad controlada de la toma de decisiones a través de los logros de eficiencia organizacional demostrados que le faculten esta atribución. [8]

La gestión del capital humano es un recurso clave para una buena operatividad organizacional y otorgar un servicio académico de excelencia, la responsabilidad de esta actividad depende estrictamente con la labor de los directivos, los cuales gestionan la generación de un ambiente de confianza y la certidumbre en el camino institucional, este efecto se hará presente cuando los directivos cuenten con las competencias indicadas que les permita conducir a sus colaboradores por el camino del proceso de transformación y mejora continua. Además, los directivos de instituciones educativas, consideran los principios del liderazgo educacional, cuyo objetivo es que el directivo domine la práctica profesional, tenga una visión del contexto de influencia, contribuya con la mejora de la educación, motive el trabajo colaborativo y abane con su

quehacer con las directrices institucionales. Por ello, la gestión que este tenga a bien implementar va orientada al crecimiento de sus colaboradores, a facilitar los recursos necesarios que permitan la operatividad de la actividad académica - administrativa, a acompañar y asesorar al colectivo en la elaboración y transición de las estrategias seleccionadas para la práctica directiva, es por ello que todo líder del ramo de la educación, se basa en el liderazgo educativo, cuya acción educativa se centra en todas las variables involucradas en el proceso educativo. [9]

La importancia y asertividad del liderazgo directivo es vital para toda institución educativa, por lo que esta competencia en los directivos debe de ser considerada previo a su nombramiento, motivando que el candidato cuente con una visión estratégica del entorno en el cual se va a desempeñar, tenga habilidades blandas que le permitan motivar a sus colaboradores, promoviendo con estas una cultura transformacional, el desarrollo de terceros, la comunicación asertiva y el énfasis de la gestión administrativa del centro de trabajo, mencionada competencia debe complementarse con las habilidades duras y la experiencia que este posee en el ramo. Lo anterior se fundamenta en que el líder directivo debe de desempeñar un rol estratégico que le permita influir en el buen hacer del personal que se encuentra a su cargo, generando ambientes de trabajo colaborativo que permitan alcanzar las metas institucionales, pretendiendo además la implementación de la mejora continua en el proceso de la vida institucional, a tal grado que el alcance de su gestión tenga un impacto positivo en los clientes y en la sociedad. De ahí, la importancia de romper con los paradigmas tradicionales en los cuales la asignación de la responsabilidad directiva en una parte significativa emana del influyentísimo, careciendo a su vez de las habilidades duras y blandas que se requieren para el perfil profesional del directivo, lo que conlleva a limitar el desarrollo y crecimiento organizacional, generando con ello un clima de inestabilidad. [10]

III. DESARROLLO DE CONTENIDOS

Las IES buscan estar a la vanguardia con los modelos de gestión del talento y liderazgo directivo, de conformidad con las demandas nacionales e internacionales, por, lo que sus dirigentes son llamados a convertirse en un factor de desarrollo, transformación y consolidación de las organizaciones a las cuales representan, esta transformación implica un pensamiento visionario anclado en la administración gerencial, la planeación estratégica y la gestión estratégica.

Un mayor conocimiento de la génesis organizacional y del contexto externo de la misma, permite extender las habilidades duras como las habilidades blandas de los directivos, contribuyéndoles así beneficios e impactos recíprocos derivados de su gestión del talento y liderazgo. Por una parte, el directivo permite la contribución de una mejor gestión del capital humano, por ende, un incremento en las probabilidades del cumplimiento de sus objetivos. Por otra parte, la comunidad laboral se mantiene motivada,

con sentido de pertinencia, así como actualizada del quehacer institucional, binomio que contribuye a la generación de un buen clima organizacional, apegado a la cultura y filosofía institucional en pro del cumplimiento de los objetivos y la responsabilidad social.

A. *Objetivo general*

Facilitar el Modelo MC de Gestión del Talento y Liderazgo Directivo, el cual coadyuve con las IES en México como punto de partida para el establecimiento de lineamientos y mecanismos de operación que sirvan como guía para regular la inserción y conducta del personal que va a prestar y/o presta sus servicios como directivo, ya que de ellos depende en gran medida una mejor gestión del capital humano en todas las áreas de responsabilidad, así como de propiciar un excelente clima laboral que coadyuve con el cumplimiento de la misión y visión institucional.

B. *Acciones de concientización para la implementación del Modelo de Gestión del Talento y Liderazgo Directivo*

La autoridad máxima de las IES (Director o Rector), en coordinación con los demás integrantes de la alta dirección, apegados en todo momento a la estructura organizacional, normatividad, lineamientos, políticas, bases y demás aplicables vigentes, deben de ser los primeros interesados en la gestión del presente modelo ante los directivos de segundo nivel jerárquico y estos a su vez motivaran la participación en el modelo a los integrantes de la baja dirección, para ello se apoyaran en la sensibilización y concientización de la importancia del despliegue del presente modelo, lo anterior con la intención de gestionar respuestas que vengan fundamentadas en la ética profesional, ya que de ello depende la objetividad o no del diagnóstico que se pudiera obtener de la aplicación del instrumento, por consecuente se pueden presentar escenarios de toma de decisiones asertivas o no asertivas, por lo que se debe de excluir todo tipo de respuesta no ética. Las fases de planeación, aplicación del instrumento, análisis de resultados, conclusiones, toma de decisiones y plenaria de resultados corren por cuenta de los directivos de segundo nivel jerárquico, mismos que tienen en su responsabilidad el despliegue de las etapas en las áreas de responsabilidad bajo su dirección.

La aplicación del presente modelo de gestión del talento y liderazgo directivo coadyuvara a formar alianzas estratégicas a través de proyectos de desarrollo e innovación Institucional desde la iniciación de la incorporación del nuevo directivo hasta el término de su gestión administrativa, contribuyendo así con el desarrollo competitivo de las instituciones.

Por tal efecto, el presente modelo pretende responder y aportar información a la comunidad directiva de la IES, en relación a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el grado de ejercicio de la gestión directiva de la IES? ¿Con que cualidades directivas cuenta el personal directivo de la IES? Las preguntas planteadas buscan la relación entre las siguientes variables: 1) Las diferentes estrategias de gestión por el personal de la alta dirección con respecto a sus directivos, precisando el aprendizaje operativo. 2) El saber

las cualidades blandas y la experticia del personal directivo en: Inteligencia emocional, comunicación, relacionamiento, logro de resultados, desarrollo de terceros, entre otras.

Enfocándose primordialmente, en la mejora continua al promover procesos de facultamiento, inducción, formación y profesionalización del quehacer directivo en las IES u en cualquier otra institución, pretendiendo con ello llevar los procesos sustantivos y adjetivos de la gestión de talentos directivos a un nivel de eficiencia, eficacia y transparencia, refrendando con ello el compromiso de consolidarse como una institución de educación superior de alto desempeño. Claro está, que estos principios institucionales solo podrán lograrse cuando la sinergia de la adaptabilidad, las habilidades duras y blandas del personal directivo permeen positivamente en la comunidad educativa restante del Campus a aplicar, y solo así se coadyuvará con mayor facilidad con el trabajo colaborativo en el cumplimiento y alineación de las metas institucionales con las metas del programa sectorial de educación de su competencia.

Es por ello, que el facultamiento directivo es de vital importancia ya que este refiere al empoderamiento y delegación de responsabilidades, así como al desarrollo de habilidades necesarias para ejercer roles directivos de manera efectiva, roles que fortalezcan tanto las habilidades de gestión y liderazgo de los propios directivos, como del resto de los colaboradores institucionales, fomentando con ello un entorno en el que puedan implementar innovaciones y mejoras.

La inducción y formación continua es esencial para que los directivos se mantengan actualizados en la normatividad, con las mejores prácticas y tendencias en educación superior, esto se logra cuando se cuenta con una visión clara de los objetivos, amplio conocimiento de la estructura organizacional y la operatividad de la misma.

Promover esta metodología en las IES no solo fortalece la capacidad de liderazgo dentro de la institución, sino que también asegura que la organización esté en una posición óptima para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades, contribuyendo en última instancia a una mejora continua y sostenida en la calidad educativa.

Las Instituciones de Educación Superior requieren ofrecer una gestión directiva que contribuya al cumplimiento de las metas establecidas en su Programa de Desarrollo Institucional, por lo que cualquier Campus no debe de ser la excepción, para ello, es necesario hacer una exhaustiva revisión, análisis, interpretación y conclusión en relación a la gestión y liderazgo directivo que predomina en el quehacer directivo de la presente administración.

Se tiene la firme esperanza de que una vez concluida la puesta en marcha del Modelo MC de Gestión del Talento y Liderazgo Directivo los resultados arrojados por el mismo sirvan de contribución para la mejora continua o bien como base para solventar las áreas de oportunidad que se pudieran detectar, se pretende que a la vez esta trascienda al beneficiar la generación, implementación y seguimiento de estrategias para fortalecer el perfil de los directivos.

El impacto social, de gestión, ético y económico que pretende el presente modelo estriba en fortalecer o detectar las áreas de oportunidad en lo referido a la gestión del

talento y liderazgo directivo contribuye a la priori con el empoderamiento de los directivos, además al desarrollo de sus potencialidades y generación de compromisos propios y de terceros, con el suministro oportuno de insumos, servicios, bienes tangibles e intangibles para el desarrollo del proceso académico-administrativo, fortalecer y detectar las áreas de oportunidad en lo referido a la gestión y liderazgo directivo lo que contribuye a un mediano plazo con la consolidación de los principios y valores institucionales, a generar la confianza entre el personal y el estudiantado lo que se verá reflejado en una mejor imagen institucional, misma que es factor determinante para la captura de estudiantes de nuevo ingreso y permanencia de los ya adscritos.

C. Modelo Gestión del Talento y Liderazgo Directivo.

Tiene como objetivo conocer el grado de gestión y liderazgo del directivo adscrito a cualquier institución de educación superior, partiendo de un modelo creativo e innovador que tenga el fundamento suficiente para motivar y evaluar de manera periódica la gestión del talento y el liderazgo del directivo e invite a la mejora continua de los participantes en el proceso de cumplimiento de metas y buen clima organizacional, a su vez permee al resto de la comunidad laboral de la IES, permitiendo la contribución de una mejor gestión del capital humano en la alta y baja dirección.

Etapa 1 Diagnostico

Partiendo de la premisa de que el diagnóstico organizacional es un proceso que permite conocer la situación real de una organización en un periodo determinado, con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad con la intención de solventarlas, a través de la generación de estrategias con ventaja competitiva y la mejora continua.

Las IES son por naturaleza una organización por lo que se deben de apegar a lo descrito en el párrafo anterior, es por ello que el presente Modelo MC Gestión del Talento y Liderazgo Directivo, haciendo uso del instrumento de la rúbrica, sitúa en la misma dos dimensiones, veinticuatro categorías y sesenta y dos ítems, siendo estas las siguientes:

1. Dimensión, Gestión del Talento Directivo

1.1 Categoría, Inserción a la gestión directiva

1.1.1 Ítems, a) Al momento de ser considerado para ser directivo cumplió con todos los requisitos que demanda el perfil profesional para tal cargo, según el manual de organización de la IES b) Al momento de ser considerado para ser directivo cumplió parcialmente con los requisitos que demanda el perfil profesional para tal cargo, según el manual de organización de la IES c) Al momento de ser considerado para ser directivo no cumplía parcialmente ni totalmente con los requisitos que demanda el perfil profesional para tal cargo, según el manual de organización de la IES

1.2. Categoría, Inicio de gestión directiva

1.2.1 Ítems, a) Al momento de recibir el cargo se le entregó el acta-entrega-recepción b) Al momento de recibir el cargo se elaboró un acta circunstanciada de hechos para su recepción c) Al momento de recibir el cargo no se entregó

acta de entrega recepción, ni se levantó acta circunstanciada de hechos

1.3 Categoría, Inicio de gestión directiva

1.3.1 Ítems, a) Junto con su oficio de nombramiento, se le dieron a conocer por escrito sus actividades directivas b) Junto con su oficio de nombramiento, se le oriento de manera verbal cuáles son sus actividades directivas c) Al momento de recibir su nombramiento en ningún momento se le oriento ni por escrito ni verbalmente con respecto a sus actividades directivas

1.4 Categoría, Gestión directiva

1.4.1 Ítems, a) Al momento de recibir la responsabilidad directiva, se le dio por escrito los procesos y procedimientos que debe de operar b) Al momento de recibir la responsabilidad directiva, se le oriento verbalmente con respecto a los procesos y procedimientos que debe operar c) Al momento de recibir la responsabilidad directiva, en ningún momento se le oriento ni por escrito ni verbalmente de los procesos y procedimientos que debe operar

1.5 Categoría, Gestión directiva

1.5.1 Ítems, a) Al momento de recibir la responsabilidad directiva, se le entrego de manera digital la normatividad aplicable vigente b) Al momento de recibir la responsabilidad directiva, se le oriento verbalmente acerca de la normatividad aplicable vigente c) Al momento de recibir la responsabilidad directiva, en ningún momento se le oriento ni por escrito ni verbalmente de la normatividad aplicable vigente

1.6 Categoría, Gestión directiva

1.6.1 Ítems, a) Al momento de recibir su responsabilidad directiva, se le entrego el Plan de Desarrollo Institucional y el Presupuesto Operativo Anual vigente b) Al momento de recibir su responsabilidad directiva, se le entrego solamente el Plan de Desarrollo Institucional o solamente el Presupuesto Operativo Anual vigente c) Al momento de recibir su responsabilidad directiva no se le entrego el Plan de Desarrollo Institucional ni el Presupuesto Operativo Anual vigente

1.7 Categoría, Gestión directiva

1.7.1 Ítems, a) Antes o al tomar posición de su responsabilidad directiva se le dio inducción a la misma por un coach, tutor a mentor durante al menos dos semanas b) Antes o al tomar posición de su responsabilidad directiva se le dio inducción a la misma al menos un día c) Antes o al tomar posición de su responsabilidad directiva no se le dio inducción a la misma

1.8 Categoría, Gestión directiva

1.8.1 Ítems, a) Dispone de un programa de trabajo departamental anual, de conformidad con las actividades ordinarias y extraordinarias de bajo su responsabilidad emanadas del manual de organización y del Plan de Desarrollo Institucional vigente b) Dispone de un programa de trabajo departamental anual, de conformidad con las actividades ordinarias bajo su responsabilidad emanadas del manual de organización c) No dispone de un programa de trabajo departamental

1.9 Categoría, Gestión directiva

1.9.1 Ítems, a) Conoce los indicadores de desempeño de su competencia y se le da seguimiento oportuno al

cumplimiento de los mismos b) Conoce los indicadores de desempeño de su competencia c) Se desconocen los indicadores de desempeño que le aplican

1.10 Categoría, Gestión directiva

1.10.1 Ítems, a) Lleva a cabo reuniones de trabajo con su jefe inmediato superior para mantenerse informado sobre la directriz institucional a seguir y rendir cuentas b) Lleva a cabo reuniones con su jefe inmediato superior para mantenerse informado sobre la directriz institucional a seguir c) No lleva reuniones de trabajo con su jefe inmediato superior

1.11 Categoría, Gestión directiva

1.11.1 Ítems, a) Lleva a cabo reuniones de trabajo con sus pares para mantener una coordinación de las actividades institucionales b) Lleva a cabo reuniones de trabajo con sus pares únicamente en reuniones del consejo directivo c) No lleva reuniones con el consejo directivo ni con sus pares

1.12 Categoría, Gestión directiva

1.12.1 Ítems, a) El personal a su cargo cuenta con un documento donde se le den a conocer sus funciones de conformidad con el manual de organización b) El personal a su cargo está enterado verbalmente de sus funciones de conformidad con el manual de organización c) El personal a su cargo no está enterado del total de funciones a desarrollar de conformidad con el manual de organización

1.13 Categoría, Gestión directiva

1.13.1 Ítems, a) El personal a su cargo cuenta con un programa de trabajo anual de conformidad con sus actividades ordinarias y extraordinarias b) El personal a su cargo cuenta con un programa de trabajo anual de conformidad con sus actividades ordinarias c) El personal a su cargo no cuenta con un programa de trabajo anual de conformidad con sus actividades ordinarias

1.14 Categoría, Gestión directiva

1.14.1 Ítems, a) El personal a su cargo conoce el objetivo de su área de responsabilidad y la interacción que se tiene con las demás áreas de responsabilidad b) El personal a su cargo conoce el objetivo de su área de responsabilidad c) El personal a su cargo desconoce el objetivo de su área de responsabilidad y la interacción de la misma con las demás áreas de responsabilidad

1.15 Categoría, Gestión directiva

1.15.1 Ítems, a) Lleva a cabo reuniones de trabajo con sus colaboradores para la retroalimentación laboral y mantenerlos informados del que hacer institucional b) Lleva a cabo reuniones de trabajo con sus colaboradores para la retroalimentación laboral c) No lleva a cabo reuniones de trabajo con sus colaboradores

1.16 Categoría, Gestión directiva

1.16.1 Ítems, a) Gestiona oportunamente los recursos necesarios para que la operatividad de su área de responsabilidad funcione de la forma más adecuada posible b) Gestiona los recursos necesarios para que la que la operatividad de su área de responsabilidad funcione c) Gestiona a destiempo los recursos necesarios para la operatividad de su área de responsabilidad

1.17 Categoría, Gestión directiva

1.17.1 Ítems, a) Fomenta la misión, visión y valores institucionales ante sus colaboradores, así como el

aprendizaje colaborativo b) Fomenta la misión, visión y valores institucionales ante sus colaboradores c) Le es indistinto el fomentar la misión, visión y valores institucionales, así como el aprendizaje colaborativo

2. Dimensión, Habilidades Directivas

2.1 Categoría, Inteligencia emocional

2.1.1 Ítems, a) Dedicar tiempo a la reflexión, analiza de manera crítica y reflexiva que la/o lleva a actuar de una u otra forma como directivo b) Interpreta el mensaje de cada emoción y genera auto respuestas que sirven como guía para saber que algo sucede, por que sucede y como abordar el hecho c) Sabe diferenciar oportunamente entre intención y efecto, se centra en hechos no en las interpretaciones

2.2 Categoría, Comunicación

2.2.1 Ítems, a) Fomenta una cultura de comunicación abierta y transparente que permita generar confianza, motivación y mayor productividad b) Fomenta el sentido de pertenencia institucional, generando un ambiente más colaborativo y de menos tensiones c) Permite llegar a acuerdos de ganar-ganar, gracias a la palabra, escritura o escucha, entendiendo lo que ocurre en el entorno laboral

2.3 Categoría, Relacionamiento

2.3.1 Ítems, a) Observa positivamente a los demás para encontrar afinidades comunes que puedan servir como acercamiento hacia con los demás b) Se tiene la madurez suficiente para entender que cada individuo tiene puntos de vista y necesidades diferentes, y aun así se puede generar un buen vínculo laboral c) Practica el bagaje cotidiano de saludar, preguntar como ah estado, en que se puede ayudar, dar las gracias, tener conversaciones valientes y dirigirse con humildad

2.4 Categoría, Logro de resultados

2.4.1 Ítems, a) Cumple con los objetivos institucionales de su responsabilidad, busca la mejora continua y consolidación institucional b) Cuenta con la capacidad de una visión orientada a contribuir con los objetivos trasados en el plan de desarrollo organizacional, saca lo mejor de sus colaboradores, innova, orienta y empodera c) Apuesta al pensamiento estratégico, trabajo y aprendizaje colaborativo con todas las áreas de responsabilidad

2.5 Categoría, Desarrollo de otros

2.5.1 Ítems, a) Pone al servicio de otros sus habilidades duras y blandas b) Gestiona ante quien corresponda las necesidades de sus colaboradores en cuanto a la actualización, capacitación y/o adiestramiento c) Promueve la interdependencia positiva, con responsabilidad individual y colectiva, en el cumplimiento de los objetivos institucionales

2.6 Categoría, De gestión

2.6.1 Ítems, a) Cuenta con la capacidad de gestionar los requerimientos institucionales de manera rápida y efectiva, con trabajo colaborativo y mejora continua b) Se mantiene en alerta continua y enfocado en la cotidianidad del quehacer, diferenciando lo importante de lo urgente y controlando las emociones durante el proceso c) Ejecuta sus responsabilidades en tiempo y forma, minimiza posibles incidencias y propicia la intervención oportuna

2.7 Categoría, Principios

2.7.1 Ítems, a) Su actuar directivo se rige por el cumplimiento de los valores universales y por las normas que regulan las conductas de los seres humanos b) Tiene la habilidad de realizar múltiples tareas en ocasiones al mismo tiempo, sin perder la inteligencia emocional y sin caer en sobrecarga laboral c) Cuenta con la habilidad de para identificar información significativa, interpretarla y comprenderla, así como la trasmitirla de manera asertiva En la categoría de gestión directiva solamente se podrá dar una respuesta de las tres probables, la escala de medición cualitativa o cuantitativa está bajo la consideración de cada IES, en el caso de la categoría de habilidades directivas se podrá dar una respuesta o más respuestas, debido a que en esta categoría cada ítem es acumulativo en su escala de medición, por lo que su valor oscila entre 0 a 100 cuantitativamente, la escala de valor de cada ítem queda bajo consideración de cada IES.

Etapa 2 Análisis estratégico

En este modelo el análisis estratégico trata de aquellos ítems que provienen de la etapa 1 del presente modelo, por lo tanto, están bajo el poder de decisión de la IES, para tal efecto se van a considerar dos herramientas, una de ellas el análisis FODA y la otra herramienta se denomina MEFI, ambas herramientas adaptadas para el fin que persigue el presente modelo.

La herramienta FODA, se caracteriza por la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y debilidades de la organización, albergando en cada cuadrante los ítems con características de acuerdo a su clasificación, esto con la intención de generar objetivos estratégicos para su mantenimiento y/o fortalecimiento, que le permita a quien la aplica establecer ventajas competitivas. Por lo que es necesario realizar a conciencia una codificación y clasificación de los datos obtenidos en la aplicación de la rúbrica descrita en la etapa 1 Diagnostico.

Una vez realizado lo anterior, el modelo se apoya en la herramienta MEFI, debido a que permite detonar la formulación de estrategias debido a que evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que emanan del análisis FODA, por lo que considera como punto de partida para el despliegue del mismo. La estructura del MEFI esta conformada por cuatro columnas siendo estas las siguientes: Primera, columna de clasificación de conceptos, segunda, columna de importancia, tercera, columna de calificación y la última columna de valor. Donde en la columna de clasificación de concepto, se enuncian los ítems en orden de aparición según los cuadrantes del FODA iniciando con el cuadrante de fortaleza, en seguida con los ítems del cuadrante de oportunidades, posteriormente con los ítems clasificados en el cuadrante de debilidades y por ultimo se enuncian los ítems que están clasificados en el cuadrante de amenazas; en la columna de importancia se le asigna una ponderación a todos los ítems señalados en la columna de clasificación de conceptos, mencionada ponderación se encuadra en el parámetro de 0 a 100, donde cero es la menor importancia y 100 la mayor importancia, el grado de importancia lo asignan los directivos de la IES de conformidad con el contexto de la misma; en la tercer columna llamada

calificación se le otorga valores predeterminados a los ítems, dicho valor predeterminado es de conformidad con la ubicación de la mención de los ítems en la columna de clasificación de conceptos, todos los ítems que pertenezcan al fortaleza su valor es de 4, los ítems de oportunidad su valor es de 3, los ítems de debilidad su valor es de 2 y los ítems de amenazas su valor es de 1; la última columna denominada de valor, esta se constituye de multiplicar la ponderación de cada ítems por el valor asignado en la columna de clasificación, lo que permite establecer el termino cuantitativo obtenido de cada ítem; por ultimo se suman todos los resultados obtenidos en la columna de valor y si su sumatoria es mayor a 250 puntos significa que la IES cuenta con una posición estable y solida en su gestión del talento y liderazgo directivo y en el caso de haber obtenido una sumatoria de 249 puntos hacia abajo refleja que la IES cuenta con muchas debilidades en su gestión del talento y liderazgo directivo.

Etapa 3. Generación de estrategias

En esta etapa es importante difundir los resultados obtenidos en el análisis estratégico ante los directivos, al mismo tiempo sensibilizar la importancia y trascendencia de la buena gestión del talento propio y del desarrollo de las habilidades directivas, su impacto ante la comunidad de la IES y en la sociedad en general y su correlación con la normatividad aplicable vigente.

Una vez realizado lo anterior el Directo/a o Rector/a de la IES gestiona ante los directivos un proyecto de mejora continúa considerando las características de la planeación participativa, mencionado proyecto estará basado en las áreas de oportunidad detectadas en el análisis estratégico, contemplando las capacidades y recursos con que cuenta la IES, esto con la intención de generar estrategias SMART (medibles, alcanzables, relevantes y con temporalidad).

El presente modelo propone una estructura de proyecto de mejora continua que contemple: 1) Caratula de presentación, 2) Directorio, 3) Índice, 4) Introducción, 5) Diagnostico, 6) Objetivo general, 7) Objetivos específicos, 8) Objetivos de la gestión del talento directivo, 8.1) Objetivo 1, Meta 1.1, Estrategia 1.1.1, Línea de acción 1.1.1.1, 1.1.1.2 y 1.1.1.3, Estrategia 1.1.2, Línea de acción 1.1.2.1, 1.1.2.2 y 1.1.2.3, Estrategia 1.1.3, Línea de acción 1.1.3.1, 1.1.3.2 y 1.1.3.3, Temporalidad 8.2) Objetivo 2, Meta 2.1, Estrategia 2.1.1, Línea de acción 2.1.1.1, 2.1.1.2 y 2.1.1.3, Estrategia 2.1.2, Línea de acción 2.1.2.1, 2.1.2.2 y 2.1.2.3, Estrategia 2.1.3, Línea de acción 2.1.3.1, 2.1.3.2 y 2.1.3.3, Temporalidad 8.3) Objetivo 3, Meta 3.1, Estrategia 3.1.1, Línea de acción 3.1.1.1, 3.1.1.2 y 3.1.1.3, Estrategia 3.1.2, Línea de acción 3.1.2.1, 3.1.2.2 y 3.1.2.3, Estrategia 3.1.3, Línea de acción 3.1.3.1, 3.1.3.2 y 3.1.3.3, Temporalidad y así sucesivamente para los demás objetivos de la gestión del talento directivo que desee abordar la dirección o rectoría de la IES, 9) Objetivos del liderazgo directivo, 9.1) Objetivo 1, Meta 1.1, Estrategia 1.1.1, Línea de acción 1.1.1.1, 1.1.1.2 y 1.1.1.3, Estrategia 1.1.2, Línea de acción 1.1.2.1, 1.1.2.2 y 1.1.2.3, Estrategia 1.1.3, Línea de acción 1.1.3.1, 1.1.3.2 y 1.1.3.3, Temporalidad 9.2) Objetivo 2, Meta 2.1, Estrategia 2.1.1, Línea de acción 2.1.1.1, 2.1.1.2 y 2.1.1.3, Estrategia 2.1.2, Línea de acción 2.1.2.1, 2.1.2.2 y 2.1.2.3, Estrategia 2.1.3,

Línea de acción 2.1.3.1, 2.1.3.2 y 2.1.3.3, Temporalidad 9.3) Objetivo 3, Meta 3.1, Estrategia 3.1.1, Línea de acción 3.1.1.1, 3.1.1.2 y 3.1.1.3, Estrategia 3.1.2, Línea de acción 3.1.2.1, 3.1.2.2 y 3.1.2.3, Estrategia 3.1.3, Línea de acción 3.1.3.1, 3.1.3.2 y 3.1.3.3, Temporalidad, y así sucesivamente para los demás objetivos del liderazgo directivo que desee abordar la dirección o rectoría de la IES, 10) Indicadores de desempeño, 11) Cronograma de actividades y 12) Glosario

Etapa 4. Implementación

La generación de estrategias y la implementación de las mismas son dos aspectos interdependientes y su relación es plenamente dinámica, flexible y adaptable, para que esta sea efectiva es necesario generar un cronograma de actividades anual del proyecto de mejora continua, en el cual se plasmen de manera particular cada objetivo de gestión del talento directivo y del liderazgo directivo, las metas, las estrategias, las líneas de acción, la temporalidad planeada, el porcentaje que se desea alcanzar, el o los responsables de cada elemento mencionado, además, es necesario la adecuada y oportuno dispendio de recursos humanos, financieros y tangibles e intangibles que sean necesarios para su implementación y ejecución del programa de trabajo. La implementación y ejecución es un momento trascendental, es aquí donde se le da valor en la práctica a todo lo anterior, por lo que el liderazgo, la motivación, la comunicación asertiva y el desarrollo de otros, juegan un rol muy importante en el éxito o fracaso alcanzado, el hacer sentir a los involucrados como parte importante de la solución de problema, gestionar el sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad, el hacerles llegar en tiempo y forma los recursos necesarios que les permitan ejecutar las líneas de acción establecidas, establecer un sano relacionamiento, generar un buen ambiente de trabajo, la comunicación asertiva y el desarrollo de otros son elementos básicos una implementación fluida y con altas posibilidades de éxito.

Etapa 5. Seguimiento y Evaluación

La alta dirección en su segundo nivel jerárquico es la encargada de llevar a cabo el seguimiento y evaluación de las actividades y temporalidad enunciadas en el cronograma de actividades desarrollado en la etapa de implementación, por lo que es necesario recopilar información formal oportuna (informes, bitácoras, documentación, papeles de trabajo, indicadores, etc.) al respecto, analizar y trasladar la información para cuantificar el progreso en base a los objetivos a cumplir en el proyecto de mejora continua

La solicitud de rendición de cuentas, la evaluación de las líneas de acción con el impacto en las estrategias, las estrategias con las metas y estas a su vez con cada objetivo trasado, son un desafío continuo para todos los participantes, por lo que se deben de establecer periodos de seguimiento y evaluación con temporalidad razonable que permita una reacción oportuna y eficaz en caso de ser necesario, dando así pauta a la reflexión oportuna sobre las acciones exitosas y las no exitosas, y las áreas de mejora, con la intencionalidad de la toma de decisiones asertivas y una cultura de aprendizaje colaborativo.

IV. CONCLUSIONES

Mucho de la problemática que se presenta en las Instituciones de Educación Superior, proviene de una mala gestoría y mal liderazgo por parte de los directivos, en base a lo anterior, el presente trabajo pretende contribuir proporcionando una propuesta que venga a facilitar el diagnóstico del ser y quehacer directivo en las IES, y a su vez coadyuve con la gestoría de estrategias las cuales contribuyan a la consolidación del cuerpo directivo actual y venideros. Es por ello, que el Modelo MC Gestión del Talento y Liderazgo Directivo en las IES, está dirigido específicamente a los líderes organizacionales de las Instituciones de Educación Superior en México, por lo que apela al propósito de que el modelo interese como base en la expansión de una cultura directiva sustentable, haciendo uso de la experiencia y recursos con los que ya cuentan las IES, por lo que pretende coadyuvar con el paso del tiempo con el desarrollo de competencias duras y blandas que todo buen directivo debe poseer. El presente modelo solo es una guía que se soporta en la ética profesional, normatividad aplicable vigente, principios de administración gerencial, planeación estratégica, gestión estratégica, habilidades duras, habilidades blandas de los directivos que deben de ir en coherencia con la misión y visión institucional, de ahí que la gestoría y desarrollo del mismo depende exclusivamente de la práctica ética y profesional de sus participantes.

RECOMENDACIONES

Una vez descrito el presente modelo, se desea realizar recomendaciones en base a las propuestas de organización, implementación, operación, control, difusión y mejoras del Modelo MC Gestión del Talento y Liderazgo Directivo de las IES:

1. Una vez determinado el diagnóstico, se considera importante elaborar tres estrategias por objetivo planteado, la primera estrategia corresponderá a una acción correctiva, la segunda estrategia a una acción preventiva y la tercera estrategia a una acción de mejora.
2. El plan de mejora continua, obtendrá un alcance más proactivo si se determinan en él todas las categorías de las dos dimensiones enunciadas.
3. Adaptar el modelo a las posibilidades y características de la IES en caso de ser necesario.
4. Cerciorarse de que las condiciones de ambiente laboral sean las propicias para realizar el ejercicio propuesto.

REFERENCIAS

- [1] Rondón, M., & Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, vol. 40, núm.88, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 148-165.
- [2] BeeDIGITAL. (2019). Qué es la gestión del talento humano por competencias. *Bee Digital*, 1
- [3] Ramírez, C. O. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones. *Scientific*.
- [4] Simbron Espejo, S. F., & Sanabria Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral docente. *Cienciometría*.
- [5] Ramírez, R. I., Espíndola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica* vol. no La Serena, 01718-0764.

- [6] Saavedra Castellanos, A., Batchelor Ramos, M., & Barzágas Rosales, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *Olimpia*, 1817-9088.
- [7] Arocas, R. L. (2021). Gestión y liderazgo del talento: las claves del éxito empresarial. *GEON*, 7
- [8] Seferen, I. F. (2017). Influencia del liderazgo y del talento humano llevado a cabo en la gerencia de las organizaciones. *Cienciometría*, 2-3.
- [9] Altamirano Novillo, T. A., Aguilar Reyes, J. E., Navarrete Chávez, F. F., Sánchez Alvear, V., & Sánchez Vimos, J. E. (2019). Gestión- liderazgo y valores en la administración de la FIMA- IES del Ecuador. *Caribeña de Ciencias Sociales*, 4-8
- [10] Reyes, V., Trejo, M., & Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del IPN: Una mirada desde los estudiantes. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 65-99.