

Artículo de Investigación

Modelo de plan de sucesión para el relevo generacional del profesor investigador

Succession plan model for the generational change of the research professor

Rosa Eva López-Hernández: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.
rosaevalh@hotmail.com

Fecha de Recepción: 05/06/2024

Fecha de Aceptación: 05/08/2024

Fecha de Publicación: 19/09/2024

Cómo citar el artículo:

López-Hernández, R. E. (2024). Modelo de plan de sucesión para el relevo generacional del profesor investigador [Succession plan model for the generational change of the research professor]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-22. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-827>

Resumen:

Introducción: La planta académica universitaria está madurando, se han planteado estrategias para que el talento no se retire, pero es tiempo de preparar el relevo generacional para preservar los conocimientos tácitos y evitar un decremento en los productos científicos que afectarán fuertemente a la universidad. **Metodología:** Enfoque cualitativo con el diseño de estudio de caso, bajo la luz de la teoría de sistemas; se entrevistaron a cinco profesores investigadores y 12 puestos clave. Instrumentos: guías de entrevistas semiestructuradas y la hermenéutica. El discurso se analizó con un software cualitativo. **Resultados:** Se presenta un modelo teórico del plan de sucesión para profesores investigadores en una universidad pública mexicana. **Discusión:** Barnett y Davis (2008) publicaron que se ha de mostrar el proceso, lo que fue corroborado por PI.02 al expresar que la universidad debe socializar los planes de sucesión. **Conclusiones:** Los planes de sucesión coadyuvan en la gestión del talento humano para realizar el relevo generacional de los profesores-investigadores sin exabruptos, de allí la importancia del modelo diseñado, donde se observan las categorías: planes de sucesión, gestión del talento, gestión del conocimiento; asimismo se representan el sistema interno y externo de la Institución de Educación Superior.

Palabras clave: Investigador científico; Modelo educacional; Plan de sucesión; Profesor académico; Relevo generacional; Talento humano; Transferencia de conocimientos; Universidad pública.

Abstract:

Introduction: The university academic staff is maturing, strategies have been proposed so that talent does not retire, but it is time to prepare the generational relay to preserve tacit knowledge and avoid a decrease in scientific products that will strongly affect the university.

Methodology: Qualitative approach with case study design, under the light of systems theory; five research professors and 12 key positions were interviewed. Instruments: semi-structured interview guides and hermeneutics. The discourse was analyzed with qualitative software.

Results: A theoretical model of the succession plan for research professors in a Mexican public university is presented. **Discussions:** Barnett and Davis (2008) published that the process has to be shown, which was corroborated by PI.02 when expressing that the university should socialize succession plans. **Conclusions:** Succession plans help in the management of human talent to carry out the generational replacement of professors-researchers without outbursts, hence the importance of the model designed, where the categories: succession plans, talent management, knowledge management are observed; likewise, the internal and external system of the Higher Education Institution is represented.

Keywords: Scientific researcher; Educational model; Succession plan; Succession plan; Academic professor; Generational change; Human talent; Knowledge transfer; Public university.

1. Introducción

Los datos estadísticos reportan que el promedio de la población mundial está envejeciendo y, por ende, pronto solicitará su retiro la generación “baby boomer” quienes poseen el conocimiento y la experiencia en las instituciones. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE] reportó en el 2023: la población que conformaban las personas mayores de 65 años representaba el 18% para el 2022, asimismo se pronosticó que para el 2050 se incrementaría al 27%. Esto ha provocado que 23 de 38 países de la OCDE se planteen diversas estrategias como incrementar la edad para el retiro de la fuerza de trabajo, en los hombres hasta alcanzar un promedio de 66,3 y las mujeres 65,8 años; incluso, ofrecer incentivos para que laboren más tiempo y no se retiren de sus empleos, lo que implica sortear algunas dificultades para que se mantengan actualizadas sus competencias, debido a que la tecnología se encuentra en constante innovación y las tareas se vuelven más tecnológicas.

En ese sentido, Calzavara *et al.* (2019) publicaron, los trabajadores mayores podrán presentar dificultades físicas en sus áreas laborales, pero en cambio son muy valorados por su vasta experiencia, así como por sus habilidades técnicas y conocimientos cognitivos. Sin embargo, las tecnologías sufren mayores cambios cada día (Estedadi *et al.*, 2015); recordar que las competencias y habilidades son diferentes para cada generación.

Las universidades también reflejan este problema; la Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM] reportó que la planta académica que tenía más de 50 años representaba el 48,80%, en el rubro denominado antigüedad de 30 años o más, era de 18% (UNAM, 2023).

La Institución de Educación Superior [IES] objeto de estudio reportó: en junio del 2023 la planta académica que rebasaba los 50 años integraba el 50,28%; con relación a la antigüedad mayor a 30 años reflejaba el 25,49% (UJAT, 2024).

Se mencionan estos dos indicadores porque para solicitar el retiro, se necesita cumplir con la edad y antigüedad mínima requerida por el Reglamento del régimen de pensiones y jubilaciones (UJAT, 2010).

Ante esta realidad surge la pregunta ¿Qué ocurrirá cuando los profesores investigadores con vasta experiencia se retiren de la universidad? Las funciones, así como las tareas inherentes al ámbito educativo que desarrolla, tendrán repercusiones en el interior (por las cátedras que imparte hacia los estudiantes, programas acreditados a nivel nacional e internacional, cuerpos académicos entre otros) como en el exterior de la IES, por las investigaciones y alianzas que ejecuta en las redes de colaboración con otras academias incluso, se podría comprometer el prestigio y posicionamiento que actualmente ocupa en el ranking educativo (López-Hernández *et al.*, 2021).

Bajo este contexto se propone el modelo teórico del Plan de Sucesión para el relevo generacional del profesor investigador [PI], para que la universidad integre esta herramienta que muestra los procesos a seguir en la preparación de los mejores talentos que se encuentran laborando en la IES, y de esta manera pueda contar con personal altamente preparada en su claustro docente. La propuesta fue generada para cumplir con el objetivo de la investigación: diseñar un modelo teórico que represente las fases que se han de implementar para alcanzar un relevo generacional transparente, que conjunte los saberes tácitos en la praxis y preserve el conocimiento universitario; esto derivado del supuesto que se estableció: que la universidad no cuenta con planes de sucesión para realizar el relevo generacional de los PI.

La investigación se llevó a cabo bajo la luz de la teoría general de sistemas considerando que en la universidad pública mexicana intervienen diversos sistemas como la administración pública federal, estatal, municipal; y las políticas públicas educativas nacional e internacional. De la Peña y Velázquez (2018) explican que se integra la funcionalidad, la generalidad, así como la particularidad en el fenómeno que se estudia; donde converge una realidad objetiva y profunda en las categorías intrínsecas que al final, cada una de las partes interactúa para apoyarse o afectarse mutuamente. Además, en este trabajo se incluye la disciplina educativa porque cada una de las estructuras forman parte de las instituciones, por lo que han de funcionar de manera integrada y bajo las mismas premisas, para estar en condiciones de ofertar una enseñanza de calidad a la sociedad.

1.1. Gestión del conocimiento universitario

Uno de los productos más preciados en el ámbito científico, así como social, es la generación del capital intelectual de forma permanente; en ese sentido, la IES es una de las entidades que continuamente lo genera por los diversos actores (investigadores, docentes, cuerpos académicos, estudiantes entre otros), pero administrarlo implica un alto grado de responsabilidad ya que al ser intangible se dificulta. Uno de los gestores de este tema es el PI y lo hace en aulas, así como en laboratorios con la finalidad de agregar valor al área sustantiva de la universidad.

La gestión del conocimiento es una práctica cuya finalidad es crear, almacenar, transferir y aplicar conocimientos para desarrollar ventajas competitivas (Escorcía y Barros, 2020; Rodríguez-Ponce *et al.*, 2022). Por su relevancia, Acevedo-Correa *et al.* (2020) proponen que para preservar el conocimiento se implementen comunidades de prácticas que consiste en realizar reuniones orientadas en hacer visible el conocimiento tácito entre pares; asimismo, indican que para socializar y transparentar los saberes se utilicen los mapas de conocimientos, con la finalidad de cumplir la misión en extensión, investigación y docencia.

Otro de los elementos que apoyan en la gestión del aprendizaje colaborativo son las técnicas de enseñanza, la integración de tecnologías en el aula, así como la implementación de tareas prácticas (Zuo y Wang, 2021).

Bajo este tenor, Galgotia y Lakshmi (2022) expresan que el conocimiento desarrollado en las IES contribuye al corpus del conocimiento y ayuda a motivar a la investigación, así como a promover asociaciones e innovaciones en el futuro, desafortunadamente no se recopila ni se conserva adecuadamente, por ende, es desconocido por el público en general.

1.2. Gestión del talento humano

Las empresas se han percatado que para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el éxito empresarial es necesario considerar al talento como un activo estratégico (Silzer y Church, 2009) y para retenerlo es necesario diseñar un conjunto de estrategias que permitan captar su interés; en ese sentido Rawshdeh *et al.* (2023) exponen varias estrategias para retener al talento como la adaptación-aplicación de programas de responsabilidad social corporativa, un programa de desarrollo profesional y personal, provocar el sentido de pertenencia a la organización, evaluaciones de desempeño así como una gestión efectiva del conocimiento.

La ciencia de la administración plantea que la función de gestionar el talento humano es del área denominada capital humano (algunas organizaciones les llaman recursos humanos, personal, relaciones laborales entre otros). Esta actividad es fundamental porque administra todos los puestos de trabajo, desde gestionar las vacantes, los procesos de contratación, cursos de inducción, generación de los pagos, así como las deducciones fiscales y sociales entre otros, sobre todo genera las condiciones para que se diseñe el desarrollo profesional dentro de la organización de cada trabajador; para ese proceso se auxilia de diversas herramientas y con esa finalidad se propone el presente modelo.

Al proporcionar una adecuada gestión del talento se busca crear e incentivar a los empleados para mejorar la calidad laboral (Rothwell y Poduch, 2004), bajo ese tenor Olaskoaga-Larrauri *et al.* (2022) expusieron, cuando el PI se percata que la IES donde trabaja no comparte sus valores y convicciones personales como la calidad educativa, es probable que comience a sentir insatisfacción laboral.

1.3. Plan de sucesión

Los planes de sucesión [PS] son una herramienta que apoyan al gestor del talento en la formación del capital humano para puestos claves [PC]; lo que se promueve con ellos es la preservación de la memoria institucional de las organizaciones, dentro de la gestión del conocimiento de los talentos (Rothwell y Poduch, 2004).

Los puestos claves son aquellos que por su importancia derivado de las funciones que ejecuta, así como por la toma de decisiones que realiza, podrían provocar un cambio en el rumbo de la organización; se requiere que el talento que los ocupa esté formado en competencias técnicas y gerenciales específicas.

Rothwell (2011) publica que para diseñar los PS hay que identificar plenamente la diferencia entre cuadros de reemplazo, sucesión y gestión del talento. A los primeros, no se les promete un ascenso cuando se prepara su desarrollo profesional, es decir se lleva a cabo el proceso con la finalidad de que la empresa cuente con personal calificado para cualquier eventualidad que ocurra. Los PS se focalizan en potencializar a un grupo de talentos para un ascenso. El último rubro se centra en atraer, desarrollar, desplegar y retener a las mejores personas.

Se hace necesario aclarar que este estudio es para potencializar a los talentos que se encuentran laborando en las IES ya que, como se puede observar en el modelo, son procesos que requieren de conocimientos profundos de la organización, si se realizara la contratación para esta actividad se actuaría en pro de los derechos de los trabajadores antiguos, lo cual iría en contra de la literatura cuando recomiendan retener al talento con justicia.

Los PS no busca discriminar a algunos de los talentos, sino de elegir al que tenga mejores oportunidades (Estedadi *et al.*, 2015). No obstante, a pesar de la importancia que representan los PS, algunas organizaciones le restan importancia en sus procesos (Oyewole, 2018).

2. Metodología

Con motivo de que la investigación es exploratoria (porque existen pocas publicaciones sobre el tema de planes de sucesión para el campo educativo) se decidió hacer un estudio bajo el enfoque cualitativo, con la intención de analizar el fenómeno en su hábitat natural, así como comprender los significados que los sujetos le confieren al tema (Phillips, *et al.* 2024). Se eligió el marco referencial interpretativo denominado estudio de caso porque permite realizar análisis en profundidad dentro del objeto de estudio, de esta manera obtener descripciones detalladas por los actores y a través de sus voces obtener evidencias fehacientes en las intervenciones (Green *et al.*, 2022).

El objeto de estudio es una IES situada en el sureste de México auspiciada por el gobierno estatal, conocida como enseñanza pública que oferta a la sociedad formación de pregrado, así como de posgrados. Como el objetivo de la investigación era diseñar un modelo para el relevo generacional de los PI, se decidió que la población fuese conformada por académicos e individuos que desempeñaban puestos clave, para estar en condiciones de realizar la triangulación de datos; la muestra final quedó integrada por cinco profesores investigadores y 12 funcionarios.

Para que fuese posible la participación de los PI se determinaron los siguientes criterios de inclusión: realizar investigaciones en el ámbito nacional e internacional, ser docentes, pertenecer al núcleo académico básico de los posgrados, ser miembros del Sistema Nacional de Investigadores, antigüedad mínima de ocho años, entre otros. Criterios de exclusión: si se encontraban de permiso con motivo de disfrutar su año sabático, no serían parte del estudio.

Para los funcionarios que ocupaban puestos universitarios se establecieron los siguientes criterios de inclusión: estar ejerciendo en un puesto clave, antigüedad de ocho años, conocer las funciones y actividades de los docentes e investigadores científicos. Como criterio de exclusión: si no estaban inmersos en el ámbito educativo, no sería posible su participación.

Como material de recolección para los datos se generaron matrices de observación documental y a través de la hermenéutica, se identificaron las categorías, así como las subcategorías; estas fueron revisadas por un comité tutorial para estudiantes de doctorado quienes solicitaron como propuesta de mejora, realizar adaptaciones hacia el contexto mexicano. Con base a las categorías autorizadas se diseñó un instrumento que contenía una guía semi estructurada para las entrevistas con los PI, la cual se adaptaba a las particularidades de cada PC; la guía contenía preguntas enfocadas hacia las categorías de planes de sucesión, gestión del talento, así como gestión del conocimiento. Para validar la guía de entrevista, fue enviada a tres expertos en el área de la gestión del talento humano bajo el siguiente procedimiento:

- a) Primero, una persona experta certificada a nivel internacional revisó y emitió sus consideraciones de mejora al solicitar que se incluyeran preguntas administrativas hacia la universidad objeto de estudio. Se realizaron las modificaciones, devolviéndoselas para una segunda revisión; al ser autorizada, se envió a validar con un académico.
- b) Segundo, el académico era experto en la materia de administración, recursos humanos y planeación estratégica; él también emitió sus recomendaciones de mejoras académicas las cuales se atendieron, y cuando autorizó los cambios, se envió para validación de un investigador.
- c) Tercero, el investigador tenía experiencia en la línea de talento humano, hizo las propuestas de mejora correspondientes al área disciplinar, las cuales fueron atendidas hasta obtener su autorización.

Con estos instrumentos se realizó la primera inmersión en el campo; al regresar, se analizaron los discursos y con base a la comprensión de las preguntas por parte de los sujetos, se ajustó de nuevo la guía de entrevista para realizar la segunda inmersión. También se determinó que para el resguardo de los archivos y documentos se realizaría la clasificación en dos grupos: (a) Profesor investigador [PI], (b) Puesto clave [PC]; posteriormente un punto (para separar el acrónimo de la siguiente nomenclatura), seguido de una numeración consecutiva de acuerdo con el orden en que se realizaron las entrevistas. Se puede apreciar en los resultados que aparte de lo indicado anteriormente, la expresión del discurso continúa con una coma y posteriormente varios dígitos, esto significa que muestra el lugar exacto de la codificación asignada por el software.

Para cumplir con la confiabilidad y validez de la investigación, se aplicaron las perspectivas de las lentes del investigador, de los participantes, de los externos, así como de los paradigmas expuestos por Creswell y Miller (2000). La validación del modelo teórico del plan de sucesión (figura 1 presentada en resultados) se realizó por juicio de expertos.

Los datos fueron analizados con el software *ATLAS.ti 9* para lo cual se usó la codificación del primer y segundo ciclo (Saldaña, 2021). Con el modelo teórico (figura 1), se generó la red semántica (figura 2 que aparece en resultados) adicionándole el discurso de los entrevistados y, el Diagrama Sankey (figura 3), muestra las coocurrencias generadas entre todas las categorías y subcategorías.

3. Resultados

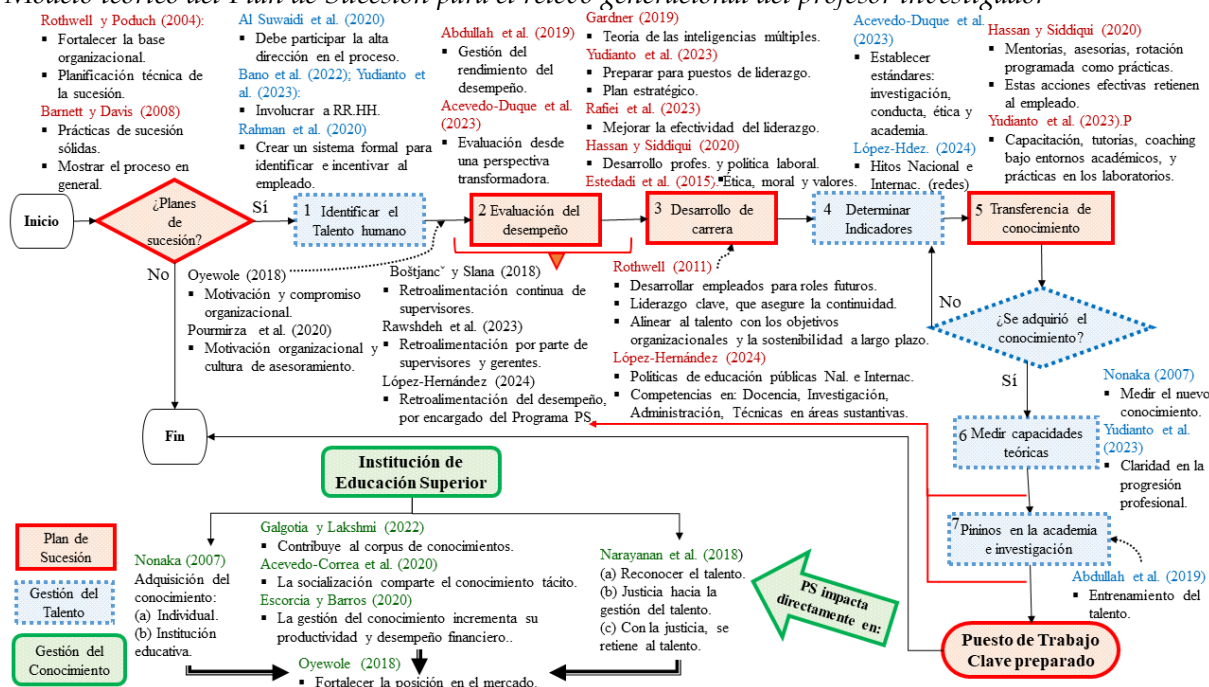
Al realizar la revisión de la literatura se decidió innovar el modelo generado en la tesis doctoral de López (2022, p. 205), adicionando nuevos conceptos que surgen de patrones recurrentes y que fortalecen los temas al aumentar la transparencia, así como la validez de la construcción teórica compleja, sobre todo si los datos son ambiguos (Hackett y Strickland, 2018).

El modelo representa e integra los procesos, así como los sistemas que se concatenan entre la teoría y el fenómeno de investigación para lograr un mejor aprendizaje (Acevedo-Díaz *et al.*, 2017); además, esta representación científica muestra la toma de acciones por parte de los individuos, así como de la universidad a partir de la comprensión determinada por el rigor del manejo de las teorías o conceptos (Maldonado 2017).

Bajo este tenor de ideas, se presenta la figura 1 donde se puede apreciar el modelo teórico del plan de sucesión para el relevo generacional que muestra, la interacción entre planes de sucesión, gestión del talento y gestión del conocimiento.

Figura 1.

Modelo teórico del Plan de Sucesión para el relevo generacional del profesor investigador



Fuente: López (2022) innovado (2024). <https://bit.ly/3zny0ka>

El modelo teórico se analiza a la luz de la teoría general de sistemas por ello representa dos ópticas: la primera, desde el sistema interno cuando se ejecutan los procesos [representados por rectángulos] de planes de sucesión (color rojo) así como los de gestión del talento (azul); y la segunda desde un sistema externo, que muestra cómo se mira la participación de la IES con respecto a la gestión del conocimiento (verde).

También se puede observar que se reflejan prácticas laborales dentro como fuera del país, específicamente en dos procesos: (a) Determinar indicadores, con hitos nacional e internacional que podría ser por medio de redes; y (b) Desarrollo de carrera, cuando se consideran las políticas de educación pública (para incluir esas competencias en la planeación).

Para que la interpretación de la figura 1 sea homogénea, enseguida se detalla el modelo; recordar que consta de dos apartados: interno y externo.

I. La imagen empieza con la representación del sistema interno. Son los procesos que se realizan dentro de la universidad [planes de sucesión (color rojo) y gestión del talento humano (azul)].

1. El gráfico comienza con la leyenda “Inicio”.
 - Para justificar la importancia teórica de la categoría “Plan de Sucesión”, se visualizan los conceptos que son el fundamento:
 - (a) Fortalecer la base organizacional y establecer que se ha de realizar la planificación técnica de la sucesión del puesto clave (Rothwell y Poduch, 2004).
 - (b) Se instituye que los planes son prácticas para realizar sucesiones sólidas; asimismo es necesario que continuamente se muestre el proceso de manera general (Barnett y Davis, 2008).

2. Enseguida se presenta la disyuntiva para la toma de decisión: ¿Se implementarán los planes de sucesión en la IES?
 - Si la respuesta es “No”, se enlaza a la leyenda “Fin” y significa que se ha concluido.
 - Si la respuesta es “Sí”, se remite al primer proceso.
3. Proceso 1: “Identificar el Talento humano”, muestra que es necesario la participación de la alta dirección para el cumplimiento del proceso (Al Suwaidi *et al.*, 2020); en ese sentido, Bano *et al.* (2022) y Yudianto *et al.* (2023) agregan que se ha de involucrar el área de Recursos Humanos. También es importante crear un sistema formal, para que se logre identificar e incentivar al empleado más talentoso (Rahman *et al.*, 2020).
 - Entre los procesos “1. Identificar el talento humano” y “2. Evaluación del desempeño”, se evidencian los siguientes conceptos:
 - (a) Es importante considerar la motivación y el compromiso organizacional (Oyewole, 2018);
 - (b) La motivación organizacional se ha de practicar y además contar con la cultura del asesoramiento (Pourmirza *et al.*, 2020).
4. Proceso 2: “Evaluación del desempeño”, este representa: la gestión del rendimiento del desempeño (Abdullah *et al.*, 2019) y que la evaluación sea desde una perspectiva transformadora (Acevedo-Duque *et al.*, 2023).
 - El gráfico exhibe que antes y después del proceso “2 Evaluación del desempeño” se ha de considerar:
 - (a) Realizar retroalimentación continua por los supervisores (Boštjanc̃ y Slana, 2018); bajo ese tenor Rawshdeh *et al.* (2023) escribieron, retroalimentación por parte de los supervisores y los gerentes correspondientes al puesto de trabajo.
 - (b) Que los responsables de ejecutar el “Programa de planes de sucesión” también realicen retroalimentación con el talento, antes de la evaluación para conocer cuáles son los conocimientos a priori tácticos, y posteriormente para comunicarle los resultados de su desempeño en las evaluaciones.
5. Proceso 3: “Desarrollo de carrera”. Se ha de realizar este plan de desarrollo de manera personalizada (tomando como base la evaluación obtenida) asimismo considerar la teoría de las inteligencias múltiples, ya que cada individuo posee al menos, siete inteligencias cognitivas (Gardner, 2019). Igualmente abordar los siguientes ejes: preparar al talento para puestos de liderazgo porque el PI es un dirigente clave en la IES e incluir las competencias inherentes al Plan Estratégico (Yudianto *et al.*, 2023); en ese sentido Rafiei *et al.* (2023) refuerzan que se ha de mejorar la efectividad del liderazgo desde diversos aspectos. Por su parte, Hassan y Siddiqui (2020) consideran agregar competencias relacionadas al desarrollo profesional y a la política laboral de la IES. Bajo este tenor, Estedadi *et al.* (2015) adicionaron la ética, la moral y los valores.
 - Por la importancia de este proceso, Rothwell (2011) publicó que se considere desarrollar a los empleados para roles futuros, enfocarlos en el liderazgo clave que asegure la continuidad de la organización, sobre todo, alinear al talento con los objetivos organizacionales y la sostenibilidad a largo plazo.
 - Por todo lo anterior, y para agregarle un mayor valor al puesto clave que se está preparando, se plantea incluir políticas de educación públicas nacional e internacional; asimismo considerar las competencias específicas hacia la formación en las áreas de docencia, investigación, administración y técnicas en las áreas sustantivas que se relacionan directamente con las disciplinas que la universidad realiza, y que son la razón de la enseñanza del PI.
6. Proceso 4: “Determinar indicadores”, se busca establecer estándares en la investigación, conducta, ética y la academia (Acevedo-Duque *et al.*, 2023). También se propone considerar los hitos de alerta para medir avances de aprendizaje, para evidenciar que los conocimientos que adquiere el talento son suficientes en dos sentidos, a nivel nacional e internacional; estas prácticas se podrían realizar a través de redes de colaboración, donde

se haga evidente que el talento que está en formación demuestre que cuenta con un alto grado de eficiencia.

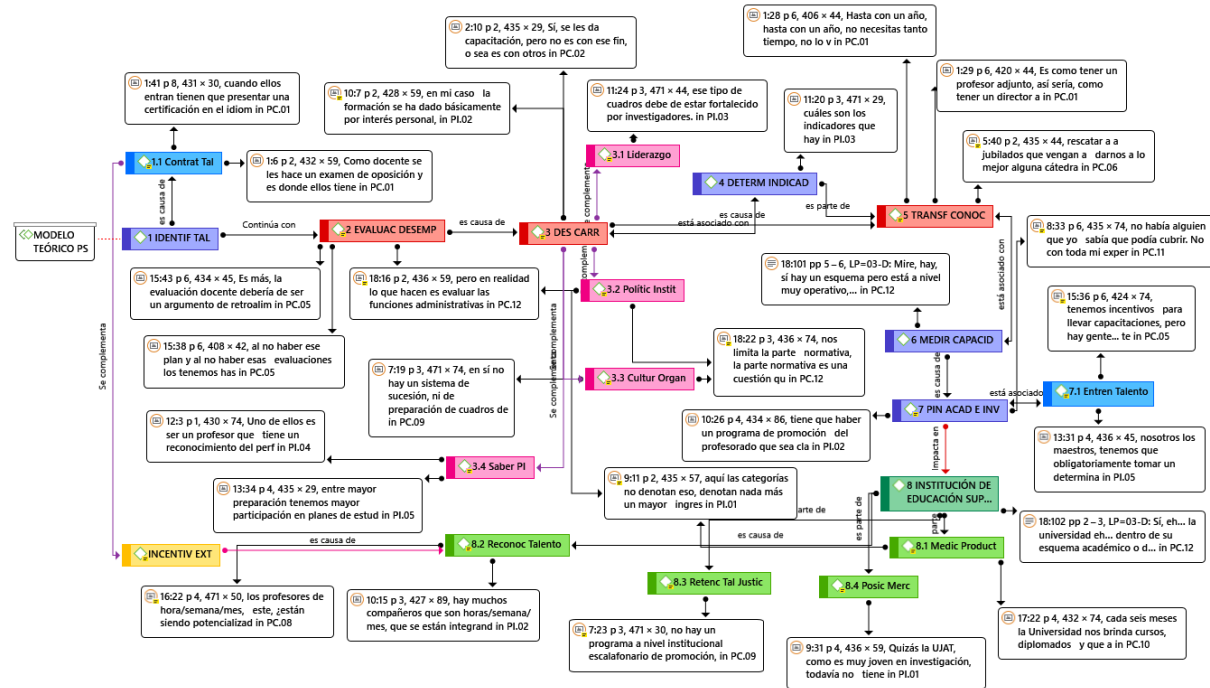
7. Proceso 5: “Transferencia de conocimiento”, se ha de considerar una serie de técnicas para lograr el aprendizaje como son: mentorías, asesorías, rotaciones programadas por diversas áreas y que coadyuvan en las buenas prácticas; ya que estas acciones efectivas contribuyen a la retención del empleado (Hassan y Siddiqui 2020). Bajo este tenor Yudianto *et al.* (2023) agregan: capacitación, tutorías, coaching hacia dos vertientes, la primera hacia los entornos académicos y la segunda, hacia las prácticas que se ejecutan en los laboratorios.
 8. Posteriormente el gráfico muestra la pregunta ¿El talento que se está preparando adquirió los conocimientos planeados en el proceso 3, desarrollo de carrera?
 - Si la respuesta es negativa:
 - (a) Volver a revisar el proceso “4. Determinar indicadores” para cotejar lo programado contra los indicadores que debía lograr, de esta manera verificar qué avances no se cumplieron con el porcentaje estipulado en la planeación para tomar acciones de mejora.
 - (b) Subsecuentemente volver a revisar el proceso “5. Transferencia de conocimiento”, para identificar qué técnicas no fueron las idóneas para el empleado por los tipos de aprendizaje provenientes de las inteligencias múltiples, y utilizar otro tipo de aprendizaje.
 - Si la respuesta es positiva, continuar con el proceso 6.
 9. Proceso 6: “Medir las capacidades teóricas”, donde se visualiza que se ha de medir el nuevo conocimiento (Nonaka, 2007), con la finalidad de que haya claridad en la progresión profesional (Yudianto *et al.*, 2023).
 - Posterior a estas evaluaciones se ha de realizar retroalimentación por los supervisores, gerentes y/o responsables de ejecutar el “Programa de planes de sucesión”.
 - Al aprobar este proceso, se continúa con el número 7.
 10. Proceso 7: “Pininos en la academia e investigación”, se realiza con la intención de llevar a cabo la teoría a la práctica, para que el talento efectúe sus primeros entrenamientos en el puesto clave (Abdullah *et al.*, 2019).
 - Se ha de realizar de manera continua la retroalimentación por parte de los superiores al puesto de trabajo (Boštjanc̃ y Slana, 2018; Rawshdeh *et al.*, 2023), así como de los responsables del “Programa de planes de sucesión”.
 11. En esta etapa se puede certificar que se ha logrado la preparación del talento en el puesto de trabajo que es clave para la universidad: la de profesor investigador.
 12. Enseguida se refleja el cierre del sistema interno, con la leyenda “Fin”.
- II. En el modelo también se representa el sistema externo. Aquí se muestra lo que se logra con la preparación del puesto clave, por ende, el Plan de sucesión impacta directamente en la Institución de Educación Superior (color verde) cuando el talento incrementa sus conocimientos, y esto se observa en tres vertientes donde los autores expresan:
- (a) Se perfecciona en las actividades que el individuo desarrolla, así como en su desempeño dentro de la institución educativa (Nonaka, 2007).
 - (b) Estas prácticas contribuyen al corpus del conocimiento universitario (Galgotia y Lakshmi, 2022), igualmente se observa que a través de la socialización se comparte el conocimiento tácito (Acevedo-Correa *et al.*, 2020) y que la gestión del conocimiento incrementa su productividad, así como el desempeño financiero de la institución (Escorcia y Barros, 2020).
 - (c) La universidad se fortalece al reconocer a sus académicos, y cuando se procede con justicia en la gestión de sus talentos, esta transparencia provoca que la retención se consiga de manera natural (Narayanan *et al.*, 2018).

Estas tres vertientes fortalecen a la IES, y le permite estar en condiciones para alcanzar un alto posicionamiento en el mercado (Oyewole, 2018).

Con el diseño teórico definido, se realizó la inmersión en el campo de trabajo para recolectar los datos inherentes a cada proceso. Posteriormente, se efectuaron los análisis correspondientes a los discursos expresados por los actores escolares y derivado de ello, se obtuvo la siguiente red semántica que muestra los resultados plasmados en la figura 2.

Figura 2

Comportamiento del modelo teórico de plan de sucesión en el campo



Fuente: Elaboración propia (2024). **Nota:** Los procesos [representados por rectángulos] rojos son alusivos a los planes de sucesión, el rosa son subcategorías de los planes de sucesión. El azul oscuro se refiere a la gestión del talento humano, el azul claro son subcategorías de la gestión del talento. El verde oscuro es relativo a la Institución de Educación Superior, el verde claro son las subcategorías de la IES. El color amarillo representa una categoría emergente.

Cabe mencionar que, para una mejor identificación en el modelo, las fuentes que se usaron para las categorías fueron escritas en mayúsculas, y para las subcategorías fueron tipo oración (Inicia con mayúscula y las demás letras son minúsculas). Enseguida se interpreta la figura 2.

1. El modelo inicia con la leyenda “MODELO TEÓRICO PS”, se enlaza con la categoría 1.
2. Categoría 1 “IDENTIFICAR AL TALENTO”, en el discurso de los entrevistados no se hizo alusión a este tema. Sin embargo, se identificó:
 - 1.1. La subcategoría “1.1 Contratar al talento”, donde se hace evidente: “Como docente se les hace un examen de oposición y es donde ellos tienen que demostrar que realmente tienen dominio sobre la materia que van a enseñar... son los filtros que tienen que pasar para la contratación” (PC.01, 1:6) asimismo continuó: “Cuando ellos entran tienen que presentar una certificación en el idioma que enseñarán” (PC.01, 1:41).

- Se visualiza en el gráfico que la subcategoría 1.1 se complementa con la categoría emergente denominada “INCENTIVOS EXTERNOS”, son apoyos económicos que podrían recibir los PI, si participan previamente en diversas convocatorias que son emitidas por las instituciones gubernamentales para académicos.
 - Esta categoría se enlaza con la número 2.
3. Categoría 2 “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”, donde se refleja la anuencia por parte del funcionario PC.05: *“Es más, la evaluación docente debería de ser un argumento de retroalimentación para que tú digas: estás fallando en esto mira, hay estos cursos, los debes llevar y después te vamos a volver a evaluar... sí sigues igual, gracias [diciendo adiós con la mano]”* (15:43). Sin embargo, explica que no se realiza la evaluación cuando externa: *“Al no haber ese plan y al no haber esas evaluaciones los tenemos hasta que se jubilan o hasta que se mueren, sin aportar una educación de calidad a los estudiantes”* (15:38). En ese sentido el entrevistado PC.12 aclaró: *“Pero en realidad lo que hacen es evaluar las funciones administrativas... es necesario que realmente exista una definición del perfil que debe de ocupar”* (18:16); este último argumento también se refleja en la subcategoría “3.2 Política Institucional” porque no hay una claridad para realizar la evaluación sustantiva hacia el puesto de trabajo.
- La categoría 2 causa la número 3.
4. La categoría 3 se llama “DESARROLLO DE CARRERA”, donde se expone que no se refleja acorde a lo que indica la literatura: *“Sí, se les da capacitación, pero no es con ese fin es con otros fines; de que entren al PRODEP... ese tipo de cosas”* [son los incentivos externos que, en su conjunto, apoyan al posicionamiento de la universidad] (PC.02, 2:10). Por su parte PI.02, 10:7 expresó *“En mi caso la formación se ha dado básicamente por interés personal, no porque algún día me hayan dicho mira es que hay tantos profesores y necesitamos formar cuadros; en la universidad nunca he tenido esa experiencia”*.
- Esta categoría está integrada por:
 - (a) Subcategoría “3.1 Liderazgo”, se reconoce al PI como un líder cuando expresó *“Ese tipo de cuadros debe de estar fortalecido por investigadores que ya tienen muchísima experiencia”* (PI.03, 11:24).
 - (b) Subcategoría “3.2 Política Institucional”, se refleja porque los entrevistados expresaron que no están vigentes: *“Nos limita la parte normativa, hasta cierto punto llegó a darnos una libertad para crecer porque no es tan restrictiva, pero por el esquema que la universidad tiene, ya tiene 62 años, es necesario que se actualicen algunas cosas”* (PC.12, 18:22); el discurso continúa *“Pero en realidad lo que hacen es evaluar las funciones administrativas... es necesario que realmente exista una definición del perfil que debe de ocupar”* (PC.12, 18:16). Esta situación se comprende cuando PI.01, 9:11 expresó que tener el nombramiento no implica realizar la actividad *“Aquí las categorías no denotan eso, denotan nada más un mayor ingreso, pero no necesariamente una sucesión en lo que son las formas de trabajo, los esquemas de gestión, los esquemas de investigación, si hablamos de cuerpos académicos”* lo cual afecta a la subcategoría “8.1 Medición de la productividad”.
 - (c) Subcategoría “3.3 Cultura Organizacional”, refleja cómo afecta la gestión universitaria: *“En sí no hay un sistema de sucesión, ni de preparación de cuadros de profesores investigadores estables. Ya estando con un estatus puedes caminar, pero para llegar a ese estatus es complicado... siempre limitan o coartan este proceso de promoción”* (PC.09, 7:19) en ese sentido PC.12, 18:22 expresó *“Nos limita la parte normativa”*; este discurso se enlaza con “3.2 Política Institucional” lo cual explica que la cultura organizacional se genera por carecer de políticas actualizadas.

- (d) Subcategoría “3.4 Saberes del PI” donde se refleja que, si se tiene más competencias, mayor crecimiento profesional: *“Uno de ellos es ser un profesor que tiene un reconocimiento del perfil deseable, se llama perfil PROMED [incentivos externos], es una certificación. Nosotros cada tres años aplicamos y nos dan, vemos si cumplimos con el estándar, son cuatro días”* (PI.04, 12:3). A su vez PI.05, 13:34 externó: *“Entre mayor preparación tenemos, mayor participación en planes de estudios, escribimos artículos, participo con los alumnos...”*.
- La categoría 3 está asociada con la número 4 “DETERMINAR INDICADORES” y al mismo tiempo, causa la categoría 5 “TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO”.
5. Categoría 4 “DETERMINAR INDICADORES”. No fueron identificados en la IES, ya que el entrevistado PI.03, 11:20 expresó: *“¿Cuáles son los indicadores que hay? Qué es lo que necesitamos hacer para esas áreas específicas”* (PI.03, 11:21).
 - Esta categoría es parte de la 5.
 6. Categoría 5 “TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO”. No se realiza en la universidad, aunque los entrevistados sugirieron algunas estrategias; PC.06, 5:40 dijo: *“Rescatar a jubilados que vengan a darnos a lo mejor alguna cátedra, que vengan a apoyarnos en algún taller, en algún laboratorio y que pudieran de alguna manera compartirnos sus experiencias. En ese sentido PC.01, 1:28 propuso: “Hasta con un año, no necesitas tanto tiempo. No encasillarlos en un plan de sucesión de 5 años, con un año es suficiente para que esa persona pueda empaparse de todo lo que es un puesto y lo que implica...”*, y continuó: *“Es como tener un profesor adjunto, así sería un director adjunto aquí [silencio] y ese plan de sucesión pues sería de alguna manera... hasta podría ser mi secretario particular, para que él vaya viendo qué es lo que yo hago”* (PC.01, 1:29)
 - Se muestra que la categoría está asociada con la número 6.
 7. Categoría 6 “MEDIR CAPACIDADES”, No se cuenta con este rubro en la IES (pero expresó lo que considera más cercano al significado de PS), PC.12, 18:101: *“Mire, si hay un esquema, pero está a nivel muy operativo. Por ejemplo, los sindicatos sí tienen este esquema... escalafones”*.
 - Esta categoría causa la número 7.
 8. Categoría 7 “PININOS EN LA ACADEMIA E INVESTIGACIÓN”. Como no se realiza en la universidad este procedimiento, los entrevistados expresaron las siguientes sugerencias: *“No había alguien que yo sabía que podía cubrir. No con toda mi experiencia porque nadie reemplaza a nadie... cada uno tiene su personalidad; pero tienes que haber dejado entrenado, en lo que es el quehacer del área”* (PC.11, 8:33). En ese sentido, PI.02, 10:26 expresó:

Tiene que haber un programa de promoción del profesorado que sea claro, que sea transparente, que se apegue. Porque puedes tener tu análisis de necesidades de qué es lo que va a pasar, la gente puede estar trabajando para cubrir esos vacíos, pero si no tienes una infraestructura a nivel de recursos humanos, sin que le permita a la gente ir escalonando o ir subiendo, pues no se van dando las condiciones.

 - Está asociado con “7.1 Entrenar al talento”.
 - (a) Subcategoría “7.1 Entrenar al talento” Los actores de la educación expresaron que se entrenan en el puesto: *“Nosotros los maestros, tenemos que obligatoriamente tomar un determinado número de cursos a lo largo de todo el año, o el ciclo, o el semestre; pero que prácticamente son de año a año”* (PI.05, 13:31); en ese sentido PC.05, 15:36 dijo que hay PI no interesados: *“Tenemos incentivos para llevar capacitaciones, pero hay gente... hay profesores que hacen proyectos por fuera de la universidad, y no les importa tener esos incentivos porque ganan más por fuera; pero se quedan con la plaza del profesor”*.
 - La categoría 7, impacta en la número 8.

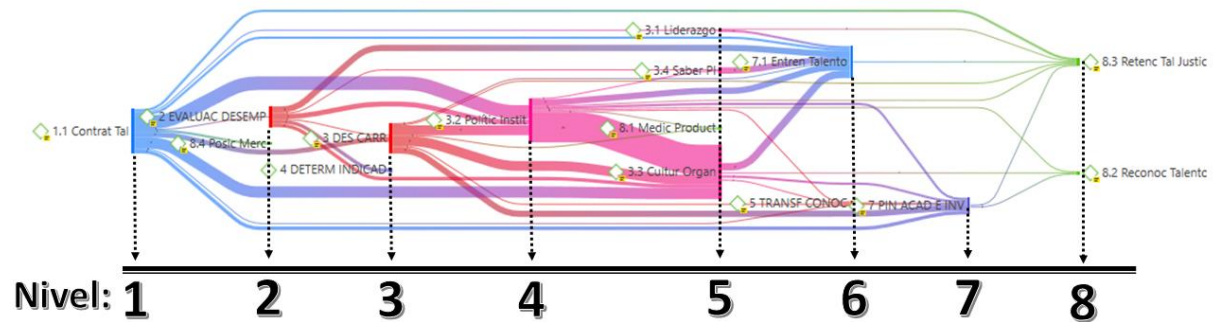
9. Categoría 8 “INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR”. Al respecto, PC.12, 18:102 explicó cómo se percibe a la universidad por las instituciones gubernamentales:
- Sí... la universidad... dentro de su esquema académico o dentro del Sistema nacional de educación superior también es calificada por su administración, así como se le evalúa a la calidad de los programas educativos, también se le evalúa la calidad de la institución; los CIEES que es el Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior, ya evalúa a la universidad en su esquema institucional.
- Se constituye por las siguientes subcategorías:
 - (a) “8.1 Medición de la productividad”. No se refleja en la universidad, PI.01, 9:11 especificó: *“Aquí las categorías no denotan eso, denotan nada más un mayor ingreso, pero no necesariamente una sucesión en lo que son las formas de trabajo...”*; este argumento forma parte de la subcategoría “3.2 Política institucional”. A su vez, PC.10, 17:22 añadió:

Cada seis meses la Universidad nos brinda cursos, diplomados y que además... solamente para el caso de los que tienen plaza o profesores de tiempo completo, se vuelve parte de su productividad y por lo tanto se vuelven ingresos. Pero los de hora/clase no, pueden tomar todos los cursos que quieran, pero no son sujetos de la productividad; le llamamos el estímulo al desempeño docente [incentivos externos].
 - (b) “8.2 Reconocer al talento” al respecto, PI.02, 10:15 externó que si no estás contratado como tiempo completo no ocurre, pero que la universidad podría hacerlo: *“Hay muchos compañeros que son horas/semana/mes, que se están integrando... cohortes de gente que está entrando y que realmente tiene el interés de hacer una carrera al interior de la universidad... si de 50 yo tengo diez, ahí está ese potencial”*. Por su parte PC.08, 16:22 confirma que esta práctica no se realiza en la IES, y lo expresa cuando dijo: *“Los profesores de hora/semana/mes, ¿están siendo potencializados en la universidad?”*
 - Esta subcategoría refleja que tiene interacción con la categoría emergente “INCENTIVOS EXTERNOS” pero sólo aplica para los PI contratados a tiempo completo.
 - (c) “8.3 Retención del talento con justicia”. Queda en evidencia que esta subcategoría no se aplica en la IES: *“No hay un programa a nivel institucional escalafonario de promoción, tenemos profesores que han sido asignaturas 18, 20, 25 años y ahí pasa [el tiempo]”* (PC.09, 7:23).
 - (d) “8.4 Posicionamiento en el mercado”. Al respecto PI.01, 9:31 expresó: *“Quizás la UJAT como es muy joven en investigación, todavía no tiene sus problemas; pero entidades como la UNAM, los centros de investigación sí, porque forman nuevos talentos que no pueden ser retenidos, porque no hay el espacio para dárselos”*.
10. El hallazgo que se encontró en el campo se le denominó “INCENTIVOS EXTERNOS”, esta categoría emergente complementa a la subcategoría “1.1 Contratación del talento” y también causa la subcategoría “8.2 Reconocer al talento”.

El último análisis que se efectuó a los datos fueron las coocurrencias, las cuales proporcionan una explicación de cómo interactúan las categorías con las subcategorías en el presente estudio (ver la figura 3).

Figura 3

Diagrama Sankey del modelo teórico del plan de sucesión



Fuente: Elaboración propia (2024).

Desde una primera mirada se interpreta que la gestión del talento humano resguarda a los planes de sucesión, y ambos aportan a la gestión del conocimiento. Asimismo, se visualizan las categorías/subcategorías mejor posicionadas (tabla 1).

Tabla 1.

Procesos con mayor representación en el gráfico Sankey

Consecutivo:	Categoría / Subcategoría:	Número de veces usado como código en el Proyecto:
1.	3.3 Cultura organizacional.	108
2.	1.1 Contratación del talento.	84
3.	3.2 Política institucional.	77
4.	3. DESARROLLO DE CARRERA.	58
5.	7.1 Entrenamiento del talento.	55

Fuente: Elaboración propia (2024).

También se observa que en el diagrama no se incorporaron las siguientes categorías, porque fueron mencionadas pocas veces en el discurso de los sujetos: (a) IDENTIFICAR AL TALENTO 1; (b) MEDIR CAPACIDADES 6; (c) INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR 8; así como la categoría emergente: (d) INCENTIVOS EXTERNOS.

Para interpretar la figura 3 se hace necesario explicar que se narra de izquierda, hacia la derecha; cuando hay varios conceptos en el mismo nivel, primero se menciona la categoría/subcategoría que está arriba y posteriormente se describe hacia abajo. También se aclara que sólo se reporta lo más destacado del gráfico y que se hace referencia a:

- (a) Tres formas de grosor, que son las alturas de las categorías/subcategorías; las cuales se clasifican como: alta, media o baja.
- (b) Dos tipos de fuerza, se refiere a cómo se muestra la línea: fuerte o ligera.

1. El gráfico inicia con el nivel 1. Sólo se muestra la subcategoría:
 - (a) Contratación del talento (1.1) se refleja que presenta la interacción hacia:
 - Política institucional (3.2) y cultura organizacional (3.3) con grosor medio y fuerza fuerte.
 - Liderazgo (3.1) y DESARROLLO DE CARRERA (3) de forma baja y fuerte.
2. Nivel 2. Las categorías/subcategorías que están reflejadas son:
 - (a) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (2) interactúa con bajo grosor y con fuerza fuerte hacia entrenamiento del talento (7.1) y política institucional (3.2).
 - (b) Posicionamiento en el mercado (8.4), sólo recibe la interacción de contratación del talento (1.1).
3. Nivel 3.
 - (a) DESARROLLO DE CARRERA (3) muestra interacción media fuerte con política institucional (3.2) y cultura organizacional (3.3).
 - Baja fuerte con PININOS EN LA ACADEMIA E INVESTIGACIÓN (7).
 - (b) DETERMINAR INDICADORES (4), sólo recibe la interacción de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (2).
4. Nivel 4.
 - (a) Política institucional (3.2) se relaciona con:
 - Cultura organizacional (3.3) con un grosor alto y una fuerza fuerte.
 - Entrenamiento del talento (7.1), de manera baja, fuerte.
5. Nivel 5.
 - (a) Cultura organizacional 3.3, se relaciona media fuerte con entrenamiento del talento (7.1).
 - (b) Liderazgo (3.1), con un grosor bajo y una fuerza ligera hacia retención del talento con justicia (8.3).
 - (c) Saberes del profesor investigador (3.4) interactúa de forma baja y fuerte hacia entrenamiento del talento (7.1).
 - (d) Medición de la productividad (8.1) sólo recibe interacción baja ligera de política institucional (3.2) y DESARROLLO DE CARRERA (3).
6. Nivel 6.
 - (a) Entrenar al talento (7.1) se relaciona de manera baja ligera hacia retención del talento con justicia (8.3).
 - (b) TRANSFERENCIAS DEL CONOCIMIENTO (5) de forma baja ligera con PININOS EN LA ACADEMIA E INVESTIGACIÓN (7).
7. Nivel 7.
 - (a) PININOS EN LA ACADEMIA E INVESTIGACIÓN (7), interactúa de manera baja ligera hacia retención del talento con justicia (8.3) y reconocer al talento (8.2).
8. Nivel 8.
 - Las siguientes subcategorías que se reflejan en este nivel, sólo reciben interacciones con una fuerza baja ligera:
 - (a) Retención del talento con justicia (8.3) de: contratar al talento (1.1), liderazgo (3.1), entrenar al talento (7.1), DESARROLLO DE CARRERA (3), política institucional (3.2) y PININOS EN LA ACADEMIA E INVESTIGACIÓN (7).
 - (b) Reconocimiento del talento (8.2) de: política institucional (3.2), cultura organizacional (3.3) y PININOS EN LA ACADEMIA E INVESTIGACIÓN (7).

4. Discusión

Con respecto a los planes de sucesión se encontró que uno de los parámetros de los planes de sucesión es que continuamente se muestre el proceso (Barnett y Davis, 2008) lo cual coincide con PI.02, 13:28 cuando expresó: *“La universidad debe socializar los PS, y los programas de promoción laboral”*.

Para gestionarlo, Al Suwaidi *et al.*, (2020) dijeron, es necesario la participación de la alta dirección para el cumplimiento, sin embargo, en el campo se encontró *“recursos humanos finalmente es el que contrata, y es el que, a través de recursos humanos se deberían ver esos perfiles...”* PC.01, 1:31. Lo cual coincide con Bano *et al.* (2022) y Yudianto *et al.* (2023) cuando expresaron, se ha de involucrar el área de Recursos Humanos, no obstante PC.03, 3:14 adicionó *“Pues dada la estructura de la Universidad sería principalmente tres áreas, no tendría que recaer en una sola. Una tendría que ser recursos humanos, otra Planeación, y otra la Secretaría Académica, esos tres entes tendrían que participar en esta exigencia”*.

Sobre el tema *“evaluación del desempeño”*, Boštjančič y Slana (2018) publicaron que se tiene que realizar retroalimentación continua por los supervisores bajo ese tenor Rawshdeh *et al.* (2023) escribieron, retroalimentación por parte de los supervisores y los gerentes correspondientes al puesto de trabajo, lo cual coincide con los significados de PC.05, 15:43: *“Es más, la evaluación docente debería de ser un argumento de retroalimentación... después te vamos a volver a evaluar... sí sigues igual, gracias”* sin embargo, expresó que no se puede llevar a la praxis en la universidad. En ese tenor de ideas PC.12, 18:16 expresó: *“Pero en realidad lo que hacen es evaluar las funciones administrativas... es necesario que realmente exista una definición del perfil que debe de ocupar, o tener la persona que va a estar en el primer nivel de autoridad”*.

Respecto a desarrollar competencias de líder, Yudianto *et al.* (2023) escribieron, preparar al talento para puestos de liderazgo, en ese sentido Rafiei *et al.* (2023) añadieron, se ha de mejorar la efectividad del liderazgo desde diversos aspectos; bajo ese tenor PC.09 7:14 expresó *“tiene que ver a partir del liderazgo institucional o del liderazgo a partir de las convocatorias, acercamientos con sensibilidad de los líderes hacia los profesores”*. Este rubro se reconoce ampliamente por PI.03, 11:24 al expresar: *“Ese tipo de cuadros debe de estar fortalecido por investigadores que ya tienen muchísima experiencia”*.

Con relación al tema 4 Determinar indicadores, Acevedo-Duque, *et al.* (2023) expresaron que se establezcan estándares: tanto en la investigación, conducta, ética y la academia sin embargo no se refleja en el objeto de estudio porque no se lleva a cabo un PS, por ello el comentario de PI.03, 11:20 y 11:21: *“¿Cuáles son los indicadores que hay? Qué es lo que necesitamos hacer para esas áreas específicas”*.

En el tema transferencia de conocimiento Yudianto *et al.* (2023) expresaron: capacitación, tutorías, coaching hacia dos vertientes, la primera hacia los entornos académicos y la segunda, hacia las prácticas que se ejecutan en los laboratorios; sólo hubo una coincidencia cuando PC.02, 2:10 dijo *“Sí, se les da capacitación, pero no es con ese fin, o sea es con otros fines, de que entren al PRODEP”*, con esta expresión se infiere que aunque la capacitación se proporciona no es con la finalidad de desarrollar las competencias de los talentos, lastimosamente se refleja una salida económica que podría ser cristalizada en mejores beneficios para la IES y para el talento, al mejorar sus competencias y habilidades.

Sobre medir las capacidades (tema 6) los autores Nonaka (2007) así como Yudianto *et al.* (2023) publicaron: medir el nuevo conocimiento y que haya claridad en esa progresión profesional, no se encontró en el estudio, se infiere es debido a que la IES no cuenta con un PS.

En ese mismo sentido está la categoría de pininos en la academia e investigación (7), las expresiones reflejadas en la figura 2 es que les agradaría participar al expresar que no sabía que podía cubrir a un puesto (PC.11, 8:33). El sujeto PI.02, 10:26 expresó que el programa debe de ser claro y transparente. Por su parte, Abdullah *et al.* (2019) propusieron el entrenamiento del talento (subcategoría 7.1), a lo que el discurso de PI.05, 13:31 fue: *“Nosotros los maestros, tenemos que obligatoriamente tomar un determinado número de cursos a lo largo de todo el año...”*; y

PC.05, 15:36: *“hay profesores... no les importa tener esos incentivos porque ganan más por fuera; pero se quedan con la plaza del profesor”.*

En la categoría 8.1 medición de la productividad, reflejan a Escorcía y Barros (2020) sobre el incremento de la productividad, a lo que PI.01, 9:11 aclaró que hay categorías que cobran como PI, pero no realizan las actividades inherentes al puesto; PC.10, 17:22 aclaró que los docentes hora/clase no tienen acceso a esa productividad.

Subcategoría 8.2, Narayanan *et al.* (2018) expresaron: reconocer al talento, en ese sentido PI.02, 10:15 dijo que la IES podría hacerlo: *“si la universidad identificara en cada cohorte a los que estén interesados, podría potencializarlos”.*

Narayanan *et al.* (2018) publicaron retención del talento con justicia (subcategoría 8.3), lo cual no se refleja en el campo por el comentario de PC.09, 7:23: *“... tenemos profesores que han sido asignaturas 18, 20, 25 años y ahí pasa [el tiempo]”.*

Oyewole (2018) propuso posicionamiento en el mercado (8.4), en el campo se reflejó que *“la universidad es muy joven en la investigación, todavía no tiene sus problemas...”* PI.01, 9:31.

En la investigación hay una categoría emergente, a la cual se le denominó Incentivos externos, esta refleja los apoyos gubernamentales a los que podrían acceder si participan en las convocatorias y que se reflejan en un estímulo económico para los PI, la cual no es mencionada en la literatura.

El modelo representa un aporte teórico; como futura línea de investigación se propone realizar la transferibilidad al campo práctico para observar su comportamiento.

5. Conclusiones

Los planes de sucesión son importantes porque auxilian al gestor de la administración en la preparación de los talentos, de esta manera se cuenta con un claustro docente ampliamente preparado para cubrir puestos clave como profesores investigadores, lo que permite realizar un cambio templado y sin exabruptos por la ausencia del talento que se retirará en poco tiempo.

De allí la importancia del aporte que se realiza con el diseño del modelo teórico del plan de sucesión para el relevo generacional del profesor investigador, el cual refleja las categorías de: plan de sucesión, gestión del talento y gestión del conocimiento. Asimismo, se puede identificar el sistema interno, con una mirada hacia los procesos que lo integran y que son actividades inherentes a la universidad; además, se refleja el sistema externo con los rubros a cubrir para mantener un posicionamiento en el mercado.

Cabe mencionar que en el gráfico “comportamiento del modelo teórico de plan de sucesión en el campo” se confirma el supuesto establecido al inicio de la investigación: que la universidad no cuenta con planes de sucesión para realizar el relevo generacional de los PI. Asimismo, se refleja la categoría emergente denominada incentivos externos, la cual incrementa el nivel de las competencias y las tareas hacia el puesto clave estudiado.

En el diagrama Sankey del modelo teórico del plan de sucesión, se observa que la gestión del talento arroja a los planes de sucesión y que ambos finalizan en la gestión del conocimiento específicamente en los rubros de retención del talento con justicia (por la transparencia que representa) y con reconocimiento del talento. Además, se visualiza que las subcategorías mejor representadas son: cultura organizacional, contratación del talento, política institucional, desarrollo de carrera y entrenamiento del talento.

6. Referencias

- Abdullah, A., Hafeez-Baig, A. y Gururajan, R. (2019). A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment. A case study in six Australian universities. *Journal of industry-university collaboration*, 1 (1), 24-37. doi: <https://doi.org/10.1108/JIUC-02-2019-003>
- Acevedo-Correa, Y., Aristizábal-Botero, C. A., Valencia-Arias, A. y Bran-Piedrahita, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información Tecnológica* 31(1), 103-112. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- Acevedo-Díaz, J. A., García-Carmona, A., Aragón-Méndez, M. M. y Oliva-Martínez, J. M. (2017). Modelos científicos: significado y papel en la práctica científica. *Revista Científica*, 30 (3), 155-166. <https://doi.org/10.14483/23448350.12288>
- Acevedo-Duque, Á., Jiménez-Bucarey, C., Prado-Sabido, T., Fernández-Mantilla, M. M., Merino-Flores, I., Izquierdo-Marín, S. S. y Valle-Palomino, N. (2023). Education for sustainable development: Challenges for postgraduate programmes. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph20031759>
- Al Suwaidi, M., Jabeen, F., Stachowicz-Stanusch, A. y Webb, M. (2020). Determinants Linked to Executive Succession Planning in Public Sector Organizations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 24 (3) 1-16. <https://doi.org/10.1177/0972262920932405>
- Bano, Y., Omar, S. S. y Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 13(2), 11-21. <https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013>
- Barnett, R. y Davis, S. (2008). Creating Greater Success in Succession Planning. *Advances in developing human resources*, 10(5), 721-739. <https://doi.org/10.1177/1523422308322277>
- Boštjanč, E. y Slana, S. (2018). The role of Talent Management comparing medium-sized and large companies– major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01750>
- Calzavara, M., Battini, D., Bogataj, D., Sgarbossa, F. y Zennaro, I. Zennaro (2019): Ageing workforce management in manufacturing systems: state of the art and future research agenda, *International Journal of Production Research* 58(3), 729.747. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1600759>
- Creswell, J. W. y Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130. doi: https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2

- De la Peña, G. y Velázquez, R. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 31-44. <https://bit.ly/3xX8xhe>
- Escorcia, J. y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 83-97. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
- Estedadi, E., Shahhoseini, R. y Hamidi, K. (2015). The importance of succession planning in organizations. *Advanced Social Humanities and Management*, 2(3), 41-47. <https://bit.ly/3VQR6H5>
- Galgotia, D. y Lakshmi, N. (2022) Implementation of knowledge management in higher education: A comparative study of private and government universities in India and abroad. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944153>
- Gardner, H. (2019). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Ediciones Paidós.
- Green, J., Hanckel, B., Petticrew, M., Papparini, S. y Shaw, S. (2022). Case study research and causal inference. *BMC Medical Research Methodology*, 22(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12874-022-01790-8>
- Hackett, A. y Strickland, K. (2018). Using the framework approach to analyse qualitative data: a worked example. *Nurse Researcher*, 26(2) 8-13. <https://doi.org/10.7748/nr.2018.e1580>
- Hassan, S. N. y Siddiqui, D. A. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 21-55. <https://doi.org/10.7748/nr.2018.e1580>
- López-Hernández, R. E., Aquino, S. P. y Aguilar, N. (2021). Propuesta de modelo de plan de sucesión para el relevo generacional en una universidad pública. En M. E. Ojeda Orta, Z. Rubio Arriaga y J. O. Blás Flores. *La Educación 4.0: Nuevas metodologías para el proceso enseñanza aprendizaje*. (795-806) Ediciones Ilcsa S. A. de C. V. <http://www.civitec.mx/documentos/civitec2021/libro2.pdf>
- López, R. E. (2022). *Modelo de plan de sucesión para la formación de cuadros y relevo generacional de profesores investigadores en una universidad pública del sureste mexicano* [Tesis Doctoral]. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Repositorio Institucional UJAT. <https://bit.ly/3zny0ka>
- Maldonado, C. E. (2017). Tipología de modelos científicos de explicación. *Ciencia y complejidad. Sociología y tecnociencia*, 7(2) 58-72. <https://doi.org/10.24197/st.2.2017.58-72>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S. y Menon, M. (2018). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human resource development review*, 18(2) 1-20. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review América Latina*. 1-9. https://bschogardecriso.files.wordpress.com/2007/08/nonaka_red.pdf

- Olaskoaga-Larrauri, J., Rodríguez-Armenta, C. E. y Marúm-Espinosa, E. 2022. Disagreement in the Conceptualization of Educational Quality and Job Satisfaction. *Social Sciences*, 11(287). <https://doi.org/10.3390/socsci11070287>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE]. (2023). *Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/678055dd-en>
- Oyewole O. (2018). Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organizations. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1), 1-6. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20180301.11>
- Phillips, K. M., Tichavakunda, A. A. y Sedaghat, A. R. (2024). Qualitative Research Methodology and Applications: A Primer for the Otolaryngologist. *The Laryngoscope*, 134, 27-31. <https://doi.org/10.1002/lary.30817>
- Pourmirza, R., Laei, S., Kavyani, E. y Malekian, F. (2020). A Conceptual Model of Succession Management at Medical Universities: Experience of Iranian Higher Education Based on Grounded Theory. *J Clin Res Paramed Sci*, 9(1), 1-8. <https://doi.org/10.5812/jcrps.99978>. URL: <https://brieflands.com/articles/jcrps-99978>
- Rafiei, S., Mehrtak, M., Amerzadeh, M., Rafiei, S., Moosavi, S. y Kalhor R. (2023). The relationship between succession and intellectual capital with entrepreneurship in hospitals. *BMC Health Services Research*, 23(474), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09435-2>
- Rahman, A., Zan, T. y Rizad H. (2020). Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(2), 203-208. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2020.72.203.208>
- Rawshdeh, Z. A., Makhbul, Z. K. M., Rawshdeh, M. y Sinniah, S. (2023) Perceived socially responsible-HRM on talent retention: The mediating effect of trust and motivation and the moderating effect of other-regarding value orientation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1087065>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Muñoz-Fritis, C. y Araneda-Guirriman, C. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(2), 266-278. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000200266>
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1) 87-99. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x>
- Rothwell, W. J. y Poduch, S. (2004). Introducing Technical (Not Managerial) Succession. *Planning. Public Personnel Management*, 33(4) 405-419. <https://doi.org/10.1177/009102600403300405>
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. Edit. Sage.

- Silzer, R., Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT]. (2024). *Cuarto informe de actividades 2023-2024*. <https://bit.ly/4cGCjWv>
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT]. (2010). *Reglamento del Régimen de Pensiones y Jubilaciones*. <https://bit.ly/4cEzRjg>
- Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2023). *Estadísticas del Personal Académico 2023*. Dirección General de Asuntos del Personal Académico. <https://bit.ly/4cAf5RY>
- Yudianto, K., Sekawarna, N., Susilaningsih, F. S., Ramoo, V. y Somantri, I. (2023). Succession Planning Leadership Model for Nurse Managers in Hospitals: A Narrative. *Review. Healthcare*, 11(4), 2-12. <https://doi.org/10.3390/healthcare11040454>
- Zuo, M. y Wang, J. (2021). Higher education curriculum evaluation method based on deep learning model. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 21, 1-15. <https://doi.org/10.1155/2021/9036550>

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Financiación: Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías [CONAHCYT]; por el Sistema Nacional de Posgrados (SNP) en México.

Agradecimientos: Este artículo es un producto de la tesis de investigación: “Modelo de plan de sucesión, para la formación de cuadros y relevo generacional de profesores investigadores, en una universidad pública del sureste mexicano”, generada durante los estudios del Doctorado en Administración Educativa, en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

AUTOR/ES:**Rosa Eva López Hernández:**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Doctora: 1. Educación; 2. Administración Educativa. Realiza investigaciones bajo la línea de investigación administración de las organizaciones. Sus publicaciones son: "Gestionar el talento de los actores universitarios mediante el liderazgo e interés. Investigadores y puestos directivos", "Plan de sucesión para el relevo de profesores investigadores en universidades públicas mexicanas", "Propuesta de modelo de plan de sucesión para el relevo generacional en una universidad pública", "La gestión del talento humano en las organizaciones". Cuenta con un registro de obra en el Instituto Nacional de Derechos de Autor por la tesis: "Modelo de plan de sucesión para la formación de cuadros y relevo generacional de profesores investigadores en una universidad pública del sureste mexicano". Cuenta con experiencia en docencia en el nivel universitario.

rosaevalh@hotmail.com**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0001-6707-5304>**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Rosa-Lopez-Hernandez>