



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318
de fecha 30 de octubre de 1995

ESTUDIO DE CASO

“PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN UNA
OFICINA INTERNACIONAL DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA CIUDAD
DE MÉXICO.”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
ÓSCAR GABRIEL SÁNCHEZ DE TAGLE GONZÁLEZ

Asesor: Mtra. María de la Luz Arciniega Delgado

Ciudad México.

2024

ESTUDIO DE CASO	1
Dedicatoria	3
Introducción	4
Objetivo general.....	7
Objetivos particulares	7
Capítulo 1. Generalidades de la Administración	8
1.1 Administración de Recursos Humanos	9
1.2 Tendencias en la Administración de Recursos Humanos.....	12
1.3 Estructura organizacional	15
Capítulo 2 . Análisis de puestos y su relevancia en el rediseño organizacional	17
2.1 Modelos de diseños de puestos.....	22
2.2 Diseño de puestos moderno	26
2.3 Perfil de Puestos.....	27
Capítulo 3 La importancia de la Internacionalización en las IES.	31
4,1 Afectaciones del Covid-19 en la internacionalidad.....	32
Capítulo 4 Oficina Internacional.	40
3.1 Organigramas de la Oficina Internacional.....	42
Capítulo 5 Análisis de descripciones de puestos en la Oficina Internacional.	46
Dirección de la Oficina Internacional.....	47
Jefe de Apoyo Administrativo:	49
Jefe de Intercambio Académico.....	50
Jefe de Programas para Extranjeros.	51
Jefe de Programas de Español.....	52
Jefe de Internacionalización Docente.....	53
Responsable de Gestión Operativa.....	54
Responsable de Servicios a Extranjeros.....	55
Encargado de Comunicación.....	56
Propuesta	57
Conclusiones	59
Fuentes de consulta.....	64

Dedicatoria

En mi corazón viven dos Ángeles, sin los cuales no sería quién soy, y de haber seguido sus consejos y enseñanzas, seguramente sería mucho mejor persona. A pesar de que ya no se encuentran físicamente conmigo, sigo sintiendo su gran amor y su guía, y aún hoy en día, son mi motivación y fortaleza para seguir creciendo, sobre todo, como ser humano, muchas gracias mamá y abuelita, Lulu y Lupita, por su amor incondicional.

Cuando viajaste 12,213 kilómetros de Nagasaki a México, no sabías que ibas a quedar en este país, y mucho menos, que nos íbamos a conocer, ahora estamos casados, compartiendo vida, sueños e ilusiones, gracias Ayumi.

Siempre he recibido apoyo de toda mi familia, por eso agradezco de corazón a todos los Sánchez de Tagle y González. Rubén, te fuiste inesperadamente y dejaste un gran vacío, muchas gracias por todo tu apoyo. Tía Pili, vives lejos, en Nayarit, pero en ti, sigo sintiendo a mi mamá y abuelita, muchas gracias.

Después de trabajar por varios lugares, encontré un segundo hogar en la Universidad la Salle, aquí he conocido muchos amigos como Edna, Leny, Lety, Hildita, y el hermano Ángel. También, he conocido personas valiosas, y comprometidas con los valores de esta gran institución, como Rosario y Joan, y por supuesto, a los profesores, María de la Luz Arciniega Delgado, María del Carmen Pereda Barrios y Jair Axel Treviño Flores, quienes me guiaron y enriquecieron este trabajo final.

Finalmente, no quiero dejar de agradecer a la UNAM, quién me formó en la Preparatoria y Universidad, y que me ayudó a alcanzar muchas metas y me dio grandes amigos.

Introducción

Uno de los mayores retos que experimentaron los sistemas de educación en los tiempos modernos debido a la crisis provocada por el Covid-19, fue la sobrevivencia de sus procesos de internacionalización. “La dimensión internacional de la enseñanza superior ha adquirido una mayor importancia en la agenda de las organizaciones internacionales y de los gobiernos nacionales, las instituciones de enseñanza superior y sus organismos representantes, las organizaciones estudiantiles y las agencias de acreditación”. (De Wit H. , 2020, págs. 45-50). Si bien, no ha pasado el tiempo suficiente para identificar un escenario sobre las secuelas y los cambios que provocó esta crisis en la internacionalización, se pueden identificar dos puntos de vista contradictorios de cara al futuro de la internacionalización. Por su parte, (Gacel-Ávila J. , 2020, pág. 37) menciona sobre las posturas: “La primera, pesimista, destaca la mala fortuna en materia de movilidad académica; la otra sostiene un mensaje de confianza, anticipando la inminencia de cambios en las estrategias de internacionalización que se adapten a las nuevas circunstancias”.

El presente estudio de caso analiza los puestos y funciones de la Oficina Internacional de una Universidad Privada de la Ciudad de México, en el contexto de pandemia. Actualmente la gran mayoría de los países aún están lidiando con las secuelas de la pandemia de Covid-19. Así que es importante observar el papel que desempeñan las Instituciones de Educación Superior para salir de la crisis económica y administrativa.

En esta coyuntura, y aunado a la pandemia, que hizo más evidente el retraso en las políticas públicas, las principales preocupaciones de las Instituciones de Enseñanza Superior consisten en tener una buena gestión administrativa, así como garantizar la seguridad de todos sus empleados y una correcta operación, que coadyuve a regularizar

los procesos de internacionalización, y posteriormente, a mejorarlos con base a esta nueva realidad.

Las universidades privadas no fueron ajenas a este contexto en el que estuvo presente la pandemia, por lo que fue necesario redefinir la estructura de trabajo para sus empleados en estos tiempos de vuelta a la normalidad.

Durante la pandemia, la oficina internacional se tuvo que adaptar rápidamente a las nuevas circunstancias y retos, para seguir cumpliendo con los objetivos y misión para lo que fue creado, y seguir ayudando a la universidad en su proyecto de internacionalización. Por lo anterior, es importante adecuar la descripción y análisis de puestos en la Oficina Internacional, con base en la nueva realidad y los ajustes que se hicieron en esta última etapa.

Este estudio de caso identifica áreas de oportunidad que sugieren posteriormente actualizar, optimizar y eficientizar la descripción de puestos de la Oficina Internacional, como respuesta y reto ante la pandemia de COVID-19. Lo anterior busca aumentar la eficiencia de los empleados de la organización, anular la repetición de labores, mejorar el funcionamiento de esta área y la comunicación entre ellos y en general, con los integrantes de la Universidad. Además, proporcionaría una base para un adecuado perfilamiento de personal a futuro, en caso de ser necesario.

En las empresas y organizaciones modernas, los cambios y transformaciones son una constante, lo que las ha llevado a establecer sistemas y procesos adaptativos para afrontar exitosamente los retos que enfrentan en su día a día, por lo cual es de suma importancia contar con una clara descripción de los puestos de trabajo, permitiendo desempeñar las funciones de una manera óptima.

La planificación del capital humano y una buena comunicación con los empleados van a ser determinantes para realizar una labor eficiente y eficaz, con base a ello, recibir

información clara y oportuna acerca de lo que se requiere de él y su labor, va a ser de gran importancia para su adecuada integración al puesto, las relaciones con sus compañeros, así como para el desarrollo del trabajo en sí.

“La gestión eficiente de los recursos humanos requiere no sólo saber cómo gestionar y canalizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, sino también unos nuevos valores sociales”. (Dolan S. L., 2020, pág. 32). Lo anterior evitará el descenso de la motivación, el aumento de comportamientos disfuncionales y mayores exigencias por parte de los trabajadores.

Es necesario como empleado conocer qué objetivos y responsabilidades implícitas van a determinar el valor o no en el puesto, el cumplimiento de expectativas personales y contribuir a un buen clima laboral.

El presente estudio de caso conjuga tres temas nodales que servirán como marco de referencia. Por una parte, el tema de la problemática del Covid-19 para las universidades en general, y en específico para esta Universidad privada de la Ciudad de México; la Internacionalización en contexto postpandémico y el análisis de puestos de la Oficina Internacional. La óptica del análisis será de lo global a lo local; de lo macro a lo micro.

El problema macro es el contexto de pandemia y sus efectos en la internacionalización de la educación superior. Es necesario considerar las afectaciones a las movilidades estudiantil y docente. El análisis micro, por así llamarlo, será identificar las funciones y tareas administrativas de trabajo de cada puesto para eficientizar las funciones en la Oficina Internacional como respuesta ante el COVID-19. Se observan funciones específicas de cada puesto para plantear un mejor desempeño administrativo. Se identifican retos y desafíos de organización institucional como respuesta a los nuevos desafíos. Cabe señalar, que la información utilizada en el presente estudio de caso, es verídica, pero por el acuerdo de confidencialidad y uso de la información de la Universidad

estudiada, se omite el nombre real, y se utilizará el nombre genérico de “Universidad Privada de la Ciudad de México”.

En el primer capítulo se elaboró un resumen del significado y alcance de lo que es la administración de recursos humanos. En el segundo capítulo se aborda el análisis y descripción de puestos dentro las organizaciones. El tercer capítulo versará sobre los orígenes históricos de la Oficina Internacional. El tema siguiente del cuarto capítulo es el tema de la internacionalización de la Universidad privada de la Ciudad de México. Un tema importante que sirve como marco histórico también es el tema del COVID y la era postpandemia, situación que nos presenta muchos retos y cambios por superar actualmente. Por último, se muestra una propuesta de rediseño a través de la descripción y análisis de puestos, tomando como propuesta del modelo situacional.

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de rediseño organizacional mediante el análisis y descripción de puestos, para optimizar la asignación de funciones en la oficina internacional de una universidad privada de la Ciudad de México, mejorando así la eficiencia operativa y el desempeño organizacional.

Objetivos particulares

1. Analizar y evaluar la estructura actual de la oficina internacional para identificar áreas de mejora y posibles redundancias en los roles y funciones de los empleados.
2. Describir y definir claramente los puestos de trabajo existentes y propuestos, detallando las responsabilidades, habilidades requeridas y competencias necesarias para cada puesto con el fin de asegurar una asignación de funciones adecuada y eficiente.
3. Proponer un plan de implementación para el rediseño organizacional.

Capítulo 1. Generalidades de la Administración

La administración es una disciplina clave en la gestión de organizaciones, y su estudio abarca una amplia gama de teorías y prácticas destinadas a optimizar el uso de recursos y alcanzar los objetivos organizacionales. Los principios fundamentales de la administración, son planificación, organización, dirección y control, que son esenciales para el funcionamiento eficiente de cualquier organización.

La primera etapa del proceso administrativo es la planificación. Ésta, implica la definición de los objetivos de la organización y el diseño de estrategias para alcanzarlos.

La organización es la segunda función y se refiere a la estructuración de los recursos de la empresa para llevar a cabo los planes establecidos. Incluye la creación de una estructura organizativa que defina claramente los roles, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización. Según Chiavenato (2019), la organización establece un sistema lógico y eficiente de relaciones jerárquicas que permite a la empresa funcionar de manera ordenada y coherente, garantizando que los esfuerzos de todos los miembros estén alineados hacia el logro de los objetivos comunes.

La tercera función, la dirección, que se centra en liderar y motivar a los empleados para que trabajen de manera eficaz hacia los objetivos de la organización. Esta función abarca la toma de decisiones, la comunicación efectiva, y la motivación del personal.

Finalmente, el control es la función que cierra el ciclo del proceso administrativo. Implica la evaluación y monitoreo del desempeño organizacional para asegurar que los objetivos se estén cumpliendo según lo planeado.

1.1 Administración de Recursos Humanos

La expresión recursos humanos, se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2019).

En la industria moderna de hoy en día, la producción de bienes y servicios ya no es realizada por individuos trabajando aisladamente y por su cuenta, sino que las labores se desarrollan en un entorno social, organizado y coordinado.

En el contexto en el que opera Recursos Humanos (RH), están involucradas tanto las organizaciones como las personas que las integran. Las organizaciones dependen de las personas para alcanzar sus objetivos, creando una relación simbiótica. La Administración de Recursos Humanos (ARH) se enfoca en abordar los diversos problemas relacionados con el personal dentro de una organización, con el fin de orientar y cumplir sus metas y objetivos establecidos.

El punto medular de la ARH, consiste no solamente en reclutar al personal adecuado para cada puesto de trabajo, sino también que éste siempre de lo mejor de sí, con una gran actitud y se encuentre permanentemente motivado, de esta manera, permanecerá el mayor tiempo posible en la organización. Por eso es importante, previo al análisis de las funciones y los puestos ahondar en el tema de la ARH.

En un ambiente actual, de gran competencia, cambios rápidos y permanentes, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual es la base de su competitividad y

posicionamiento en el mercado. Lo anterior depende de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización. El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Los recursos humanos son “fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo”. (Valencia Rodríguez M. , 2018, pág. 23)

La gestión de recursos humanos es crucial en las organizaciones modernas. Es fundamental no solo reclutar y mantener talento, sino también cultivar un ambiente donde los empleados se sientan valorados y motivados. La dinámica y creatividad de los recursos humanos son indispensables para adaptarse a los cambios constantes y resolver problemas de manera innovadora. Además, la colaboración en equipo fortalece la cohesión y la eficiencia organizacional, facilitando así el logro de metas y objetivos compartidos. Por lo tanto, la gestión efectiva de recursos humanos no solo impulsa el desarrollo individual, sino que también contribuye significativamente al éxito general de la organización.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) abarca todas las prácticas, procedimientos y estrategias orientadas a adquirir, desarrollar y retener el talento humano en las organizaciones, con el objetivo de alcanzar altos niveles de eficacia y rendimiento. Por otro lado, la administración de personal implica la planificación, organización, dirección y control de los procesos de contratación, evaluación del rendimiento y negociación de contratos colectivos, así como la asignación adecuada de recursos humanos a cada departamento, para satisfacer tanto las expectativas de los clientes como las necesidades del personal.

Dessler (2020) profundiza en la conceptualización y sus características. El autor señala que la ARH se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial. De manera específica, enfatiza que se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Estas prácticas y políticas incluyen las siguientes características:

1. Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).
2. Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
3. Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
4. Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
5. Evaluar el desempeño.
6. Administrar los sueldos y los salarios (remunerar).
7. Proporcionar incentivos y prestaciones.
8. Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
9. Capacitar y desarrollar a los empleados actuales Fomentar el compromiso de los colaboradores.

Además, un gerente debería saber acerca de:

1. La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa
2. La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo
3. Las quejas y las relaciones laborales (Dessler, 2020, pág. 2).

1.2 Tendencias en la Administración de Recursos Humanos

Actualmente, las tendencias que están implementando las organizaciones y sus dirigentes en la Administración de Recursos Humanos, se están basando en la competitividad y el desempeño, un resumen de ellas sería el siguiente:

1. *La globalización.* La globalización es la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos. Mayor globalización significa más competencia. La globalización implica a las empresas a tratar de disminuir costos, lograr que los empleados sean más productivos y hacer las cosas mejor.
2. *Avances tecnológicos.* La tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa.
3. *La naturaleza del trabajo.* La tecnología también está modificando la naturaleza del trabajo. Incluso los puestos en las fábricas son más demandantes en cuanto a tecnología. En plantas de todo el mundo, puestos de manufactura que requieren un conocimiento sólido de alta tecnología están reemplazando a los puestos tradicionales de las fábricas.
4. *Empleos en los servicios.* La tecnología no es la única tendencia que impulsa la ruta del cambio que va desde la fuerza física hasta la inteligencia. Actualmente, más de dos tercios de la fuerza laboral estadounidense se dedican a la producción y al suministro de servicios, en vez de a la elaboración de productos.
5. *La subcontratación.* Las empresas están subcontratando incluso las funciones de recursos humanos.
6. *Capital humano.* Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de “trabajadores del conocimiento” y capital humano. El capital humano se refiere a

los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos de clase mundial al seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos (Dessler, 2020, págs. 7-8).

Se puede decir con certeza que los esfuerzos de las organizaciones están orientados hacia tres aspectos principales del desarrollo de RH, y se tiene que hacer énfasis en ellos:

1. Proveer a los trabajadores de un espacio de motivación, crecimiento, desarrollo y satisfacción de muchas de sus necesidades, con acceso a herramientas que les ayude a realizar sus labores con mayor eficacia y de ser posible, alcanzar la eficiencia.
2. Asegurar una buena posición de la empresa creando altos niveles de productividad mediante el excelente uso de la fuerza laboral.
3. Estar comprometidos con la educación y constante capacitación del personal, con lo que se obtiene una fuerza laboral mejor calificada y comprometida a desarrollar todo su potencial en beneficio de ambos, organización y trabajador.

Las organizaciones que no pongan demasiada atención a su recurso humano, pueden tener muchos problemas y generar ciertas desventajas.

Una buena administración del capital humano impulsa el crecimiento de la productividad y la prosperidad económica generando para la empresa ventajas competitivas sostenibles. El poder económico y de producción de una organización se basa más en sus capacidades intelectuales y de servicio, que en sus activos, como tierra, planta y equipo. El conocimiento se origina y acumula en las personas.

El capital humano es el principal activo dentro de la empresa y en donde se centra el máximo potencial para lograr que la empresa desarrolle con éxito los procesos encaminados a conseguir el objeto de su actividad (Valencia Rodríguez J. , 2021, pág. 24)

Si existe la información adecuada, los especialistas en RH podrán asesorar a los responsables en la elaboración y diseño puestos, y supervisores a encontrar formas de que esos puestos lleguen a ser mejores, se tenga mejor productividad y sean más satisfactorios.

Así que siempre será necesario conocer la especificación del puesto, que “no es más que una declaración de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que requiere reunir la persona que va a desempeñar el puesto” (Bohlander, 2020, pág. 142).

La gran pregunta de los reclutadores es: ¿cómo poder predecir que cierta persona, pueda ser capaz de desarrollar y realizar las actividades y responsabilidades de un puesto en específico? Saber observar las necesidades de recursos humanos a inmediato, mediano y largo plazos, es de gran importancia para el departamento de Recursos Humanos pueda tomar una acción proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos empleados. Las necesidades de capacitación del personal, también se pueden detectar, si existen discrepancias entre los conocimientos, habilidades y capacidades que muestra un trabajador con respecto a los requisitos establecidos en la descripción de ese puesto.

La inducción es, el primer contacto con la empresa y la primera capacitación dirigida a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, su puesto de trabajo y el grupo de trabajo en el que serán incluidos.

En este momento, ya se encuentran en sus puestos de trabajo, y en sintonía con una valoración de las necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación adecuada para ser productivos. La capacitación y el desarrollo, señala (Mondy, Administración de recursos humanos, 2019) constituyen “la parte central de un esfuerzo

continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional”. Así este autor diferencia por una parte lo que sería la capacitación, que se otorga a los nuevos trabajadores, como el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar sus funciones actuales, y, por otra parte, el desarrollo que implica un aprendizaje que va más allá de su presente trabajo teniendo una visión a mediano y largo plazo.

Un aspecto importante, que se debe de tomar en cuenta, menciona (Werther, 2020) es que, a través de los expedientes del personal en la misma empresa, se busca cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas, lo anterior puede impulsar a que la fuerza de trabajo se vuelva más comprometida y eficiente. Para evaluar el rendimiento y desempeño laboral, se realizan evaluaciones de manera periódica, mediante las cuales, se puede realizar una retroalimentación en donde el empleado puede conocer su desempeño y puntos a mejorar, y la empresa puede identificar áreas de oportunidad.

1.3 Estructura organizacional

En toda empresa u organización es ineludible una estructura organizacional adecuada que contribuya al logro de sus objetivos. La “estructura” es la forma de organización que adopta los componentes de un conjunto y se dice que existe estructura cuando una serie de elementos se integra en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto. “No hay estructura que sea la mejor, sino que más bien ésta varía de acuerdo con la situación” (organizativas, 2022, pág. 3). Para organizar de forma eficiente esta estructura, hay que hacer un análisis del tipo de empleados que la integran, la cual incluya a directivos, mandos medios, administrativos, operativos, etc. De igual manera es necesario hacer una eficiente asignación de funciones a cada uno de ellos y establecer las interrelaciones.

Se pueden distinguir las siguientes estructuras, con sus respectivas funciones y relaciones:

1. Estructura en línea: formada por trabajadores que están integrados dentro de la organización siguiendo una estructura jerárquica:
 - Alta dirección: su función principal es establecer los objetivos generales de la empresa y controlar su cumplimiento. Su ámbito de actuación es toda la actividad empresarial y solamente tiene personal subordinado.
 - Dirección intermedia: se encarga, exclusivamente, de la dirección de un área concreta (o departamento) dentro de la actividad empresarial. Trata de conectar los objetivos específicos de su área con los objetivos generales de la empresa. Su ámbito de actuación se limita al área de actividad que tenga asignada (producción, ventas, etc.). En este caso, al recibir las directrices de la dirección general y contar también con personal a su cargo, tiene tanto superiores como subordinados.
 - Base operativa: es el conjunto de operarios, vinculados casi siempre a un área funcional, que se encarga directamente del trabajo final. Estos trabajadores dependen de la dirección intermedia y no tienen personal a su cargo, por lo que solo tienen superiores.
2. Estructura de apoyo (staff): son colaboradores que no están inmersos, directamente, en la estructura jerárquica de la empresa. Se limitan a desempeñar tareas de asesoramiento (fiscal, laboral, contable, legal, etc.) o de apoyo, ya sea a la alta dirección o a la dirección intermedia (Werther, 2020, pág. 24).

Capítulo 2 . Análisis de puestos y su relevancia en el rediseño organizacional

“El análisis de puestos es el estudio de un todo, a través de la separación de sus componentes y es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (Mondy, Administración de recursos humanos, 2021, pág. 92). Gracias al análisis de puestos, también conocido como descripción de puestos, se identifican las tareas y habilidades necesarias para desempeñar un puesto. En la actualidad, con un ambiente laboral dinámico, es indispensable contar con un sólido sistema de descripción de puestos.

El análisis de puestos de trabajo permite dividir los elementos que integran una posición laboral con el objetivo de afianzar una unidad de trabajo en específico, diferenciada y única. “Parte del concepto de puesto que es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”, (Reyes, 2020, pág. 16).

El puesto es una unidad de trabajo porque determina lo que el empleado debe de realizar, y específica porque contiene las habilidades, conocimientos y requisitos que el trabajador debe contar para ocupar el puesto. A grandes rasgos, la técnica explora dos facetas en un puesto:

1. Las funciones que realiza.
2. Los requerimientos mínimos necesarios, que indican las características de los solicitantes y en su caso, los ocupantes.

Las aproximaciones teóricas, y su desarrollo, fluctúa entre estos dos conceptos y establece una misión que el encargado debe ejercer mediante una serie de funciones, haciendo uso de sus capacidades para conseguirlo.

El concepto de puesto”, como señala Chiavenato (2019), se basa en las nociones de *tarea, obligación y función*:

a) **Tarea**: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.

Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

b) **Obligación**: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.

c) **Función**: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2019, pág. 172)

d) **Puesto**: es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

En esta definición, un cargo representa una unidad de la organización, y está constituido por un conjunto de responsabilidades y obligaciones que lo diferencian de los otros cargos. En el organigrama institucional, está definido el nivel jerárquico del puesto, su subordinación y si cuenta con subordinados, así como al departamento que pertenece. Un cargo, asienta Chruden, citado por (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2019, pág. 190) puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Chiavenato (2019) señala que:

Ocupante es la persona designada para ocupar un puesto. Toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Hay puestos que tienen un único ocupante —como el director presidente, por ejemplo—, mientras que otros exigen varios ocupantes que realizan las mismas tareas —como operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes y vendedores, entre otros—. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas u obligaciones habituales de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo (p. 172).

Mondy (2021) asienta que “el análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización”. Un cargo, asientan (Chruden, 2007), puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. (Bohlander, 2020), por su parte, afirma que el análisis de puestos se considera “la piedra angular de la Administración de los Recursos Humanos”. Lo anterior porque es un proceso para generar y tener información acerca de los puestos mediante la determinación de las actividades, los

deberes o las tareas de los mismos. Los autores señalan que los encargados de RH utilizan dicha información para elaborar las especificaciones y las descripciones del puesto.

El análisis de puestos pretende hacerse de información sobre los mismos y sus requisitos. Este trabajo lo realizan los analistas de puestos AP, quienes obtienen la información sistemáticamente sobre los diferentes trabajos y la analizan. Los AP son especialistas dentro del área de RH, cuyo principal trabajo consiste en obtener la mayor información de todos los puestos de trabajo que existentes en la empresa o institución, esta información primordialmente es únicamente del puesto en específico y no necesariamente de las personas que los ocupan.

El organigrama es una herramienta que ayuda al análisis de puestos, ya que es el instrumento con el cual opera la organización, permite conocer de una manera simple y visual en donde se ubica cada puesto, las jerarquías, relaciones con otros puestos y la comunicación. Nuestro trabajo sobre la Oficina Internacional hará un recorrido histórico de los diferentes organigramas que tuvo este departamento.

La información que se va a obtener del análisis de puestos va a ser de gran importancia para las actividades de RH, por ejemplo, para el o los encargados de reclutamiento, antes de hacer un proceso de selección, deben de saber los requisitos específicos del puesto, para en base en ellos poder entrevistar a personas que cuenten con la educación, experiencia y habilidades necesarias para ocupar el cargo, y entre ellos, encontrar al mejor candidato. De igual manera, “se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procesan durante el análisis de puestos” (Werther, 2008, pág. 92). El análisis de puestos sirve también para planear y desarrollar las diferentes actividades de RH, en base a ella se puede establecer la capacitación necesaria para cada puesto y los contenidos de la misma; y para establecer

los criterios de la evaluación de desempeño. El propósito último de este análisis consiste en mejorar el desempeño del personal, y como consecuencia, la productividad en general.

Los métodos más comunes para analizar los puestos son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios.

1. **Entrevistas.** El analista de puestos puede solicitar a los empleados y gerentes, por separado, información sobre el puesto que se revisa.
2. **Cuestionarios.** El analista de puestos puede hacer circular cuestionarios preparados con cuidado para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto y por los gerentes. Estos formatos se utilizarán para obtener información de los deberes y tareas desempeñadas en el puesto, el propósito del mismo, la conveniencia física, los requisitos para desempeñarlo (habilidad, educación, experiencia, exigencias físicas y mentales), el equipo y los materiales que se utilizan para desempeñarlos y las cuestiones especiales de salud y de seguridad.
3. **Observación.** El analista de puestos puede aprender sobre los puestos al observar y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes los ocupan. Algunas organizaciones utilizan la estrategia de grabar los puestos en video para estudiarlos después.
4. **Diarios.** Se puede solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo. Las anotaciones en los diarios por lo común se hacen en tiempos específicos del horario de trabajo (cada media u hora completa) y se llevan durante un periodo de dos a cuatro semanas (Bohlander, 2020, pág. 146).

Las razones para realizar un análisis de puestos, señala tienen que ver con:

1. **La dotación de personal.** Todas las áreas de la dotación de personal serían incoherentes si el reclutador no conociera las cualidades necesarias para hacerse cargo de los diversos puestos. Cada puesto requiere de conocimientos, destrezas y habilidades diferentes. Obviamente, una planeación eficaz de los recursos humanos debe tomar en consideración estos requisitos del puesto. Al carecer de descripciones y especificaciones de puestos actualizadas, una empresa tendría que reclutar y seleccionar empleados para puestos sin tener lineamientos claros, y esta práctica podría tener consecuencias desastrosas. Los resultados deseados deben ser específicos y mensurables.
2. **La capacitación y desarrollo.** La información de la descripción de puestos ha demostrado con frecuencia ser benéfica al identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si tal información indica que un puesto requiere de conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona que ocupe el puesto no posee todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo. (Mondy, Administración de recursos humanos, 2021, pág. 9)

2.1 Modelos de diseños de puestos

Chiavenato (2019) menciona que quizás el diseño de puestos sea “tan antiguo como el mismo trabajo”, desde la época en que el hombre aprendió a pescar y cazar, fue mejorando y modificando sus técnicas con base en la experiencia a través de siglos. Los modelos de diseño de puestos pueden ser:

1. **Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos.** Es el modelo de los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica —la primera de las teorías administrativas— a principios del siglo XX. Taylor y sus seguidores,

Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible.

Los seguidores de Taylor han de ser mucho más restrictivos, ya que se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (the best way) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos.

A lo anterior se le conoce como racionalización del trabajo. Es decir, se buscaba, mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, el método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar.

2. **El Modelo humanista o de relaciones humanas.** Este modelo surgió con la escuela de las relaciones humanas durante la década de 1930 en franca oposición a la administración científica, que consideraba no había evolucionado y se había detenida en el tiempo. Además, fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas. La escuela de las relaciones humanas ignoró por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma.

Algo muy importante que se debe destacar es que el propio concepto de persona pasó de *homo economicus* (el ser humano motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a *homo social* (el ser humano motivado por incentivos sociales). Lo anterior se convirtió en una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático clásicamente estadounidense. Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, motivación, comunicación y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las labores (administración científica) y en la estructura (teoría clásica) se sustituyó por el énfasis en las personas.

3. **El Modelo situacional.** Es un enfoque más moderno que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas. De allí su nombre: situacional, pues depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. Además, en el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña. En realidad, el diseño de puestos parte no sólo de los supuestos de la naturaleza de las personas, sino también de un conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente en que operan los puestos.

Tanto el modelo clásico como el humanista establecen que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos porque se basan en la idea de que la tecnología permanecerá constante durante un tiempo suficiente

para compensar la inversión de tiempo y esfuerzo en el análisis y estudio del trabajo.

La importancia otorgada a la estabilidad de los objetivos organizacionales, de los factores ambientales y de la tecnología, más que al grado de complejidad, es intencional, pues en la teoría clásica y humanista la estabilidad del producto y del proceso es lo que sirve de restricción en el proyecto del puesto. Una tecnología estable y duradera es esencial para transformar en rutinarias las actividades físicas y mentales de los ocupantes, así como para separar el pensar del hacer, lo que permite seleccionar y capacitar a los miembros para desarrollar equipos de tareas simples, repetitivas y bien definidas.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo puesto debe tener en mayor o menor grado:

1. **Variedad.** Se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo o puesto. Existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y monótono.
2. **Autonomía** Es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimientos. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente.
3. **Significado de las tareas.** Hace referencia al conocimiento de la influencia que el puesto se ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional. Por ejemplo, hay falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes lacónicas sin ninguna explicación sobre su finalidad.

4. **Identidad de tarea.** Se relaciona con el grado en que el ocupante del puesto debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo. La identificación con las tareas ocurre en la medida en que la persona desarrolla una labor completa y cuyo resultado final es un producto suyo, de manera que se sienta “dueña” del espacio laboral o del propio trabajo realizado, es decir, cuando la persona desarrolla un trabajo o un módulo integrales que le dé una sensación de totalidad, extensión y objetivo alcanzado.
5. **Retroalimentación.** Se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Este modelo por ser el más completo es uno de los más utilizados en la actualidad a la hora de hacer u diseño de puesto de trabajo en las organizaciones (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2019, pág. 173).

2.2 Diseño de puestos moderno

El diseño de puestos moderno, sin embargo, considera también otros elementos organizativos, como el flujo del trabajo, la ergonomía y las prácticas laborales.

1. **Flujo de Trabajo.** Es una serie estandarizada de tareas que se completan para lograr un objetivo común específico. Por ejemplo, la mayoría de las empresas tienen un flujo de trabajo de incorporación estandarizado que siguen para los clientes nuevos.
2. **Ergonomía.** La ergonomía consiste en el estudio de la interacción entre el ser humano y los equipos y herramientas que opera. Aunque en ocasiones la naturaleza de las tareas que se llevan a cabo no varía debido a los principios ergonómicos, la ubicación de las herramientas, interruptores y las

líneas de montaje se evalúa en términos de su facilidad relativa de uso. En algunas compañías, por ejemplo, las piezas que pasan frente a un trabajador pueden elevarse para que éste las manipule sin necesidad de agacharse. A eso se refiere la ergonomía.

3. **Prácticas laborales.** Éstas constituyen el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria. En ocasiones, los métodos que se emplean pueden originarse en prácticas tradicionales, o en deseos explícitos de los trabajadores. En cualquiera de ambos casos, la flexibilidad de que disponen los gerentes y los especialistas de administración de capital humano para diseñar determinados puestos de trabajo puede ser limitada, en especial cuando existen también elementos externos, como la necesidad de cumplir convenios establecidos con los sindicatos (Werther, 2020, pág. 115).

2.3 Perfil de Puestos

Como menciona (Werther, 2020) lo que está en el fondo del diseño de los puestos está relacionado con la productividad, “así que se requiere de un programa de análisis y diseño de puestos que sea eficaz y que contenga información sobre las labores de todos los integrantes de la organización” por lo que son necesarios el trabajo, las aportaciones y la cooperación de toda la organización para poder implementarlo de manera exitosa. La voluntad común tiene como consecuencia un sistema de información que sirve como plataforma para todos los pasos.

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el cual el analista de puestos recaba la información sobre los requerimientos de los diferentes trabajos de manera sistemática. Lo

importante es obtener datos de los puestos de trabajo, informar, evaluar y organizar. Un instrumento gráfico que ayuda al análisis de puestos es el *organigrama* con el cual opera la institución. Este documento permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Además, enseña la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde (Werther, 2020, pág. 91).

Es importante identificar los requisitos de cada trabajo, para permitir que el reclutamiento de personal sea el adecuado. Es de muy importancia que tengan los conocimientos, habilidades y experiencia necesarias. Como se mencionó, el analista de puestos identifica los deberes y las responsabilidades reales del puesto y recopila los siguientes datos:

1. Actividades laborales:
 - a. Actividades y procesos del trabajo
 - b. Registros de actividades (en video, por ejemplo)
 - c. Procedimientos usados
 - d. Responsabilidad personal
2. Actividades orientadas hacia el trabajador
 - a. Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo
 - b. Movimientos elementales para el análisis de métodos
 - c. Requisitos personales del puesto, como gasto de energía
3. Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados
4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto

- a. Conocimientos que se emplearán o aplicarán (como en la contabilidad)
 - b. Materiales procesados
 - c. Productos fabricados o servicios prestados
5. Desempeño del puesto
- a. Análisis de errores
 - b. Normas de trabajo
 - c. Mediciones del trabajo, como el tiempo empleado para realizar una tarea
6. Contexto del puesto
- a. Programa de trabajo
 - b. Incentivos financieros y no financieros
 - c. Condiciones físicas de trabajo
 - d. Contextos organizacionales y sociales
7. Requisitos personales para el puesto
- a. Atributos individuales como personalidad e intereses
 - b. Educación y capacitación requeridas
 - c. Experiencia laboral (Mondy, Administración de recursos humanos, 2021, pág. 95).

Como señala (Mondy, Administración de recursos humanos, 2021) esta información servirá más tarde para ayudar a determinar las habilidades necesarias para el puesto. De esta manera, el analista de puestos toma en consideración los elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto, por ejemplo, las habilidades requeridas, el material procesado, y los productos fabricados o los servicios prestados. También se identifican la experiencia laboral, la educación y/o la capacitación que sean pertinentes para el puesto.

Los métodos más comunes para el análisis de puestos son:

Cuestionarios

Este es un método rápido y seguro. El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan.

Observación

A través de la observación el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones. Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como los de operadores de máquinas.

Entrevistas

También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Por lo regular, el analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo.

Registro del empleado

En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto.

Combinación de métodos

De manera regular un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Es más pertinente utilizar una combinación de métodos. Al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada (Mondy, Administración de recursos humanos, 2021, págs. 95-97).

Capítulo 3 La importancia de la Internacionalización en las IES.

Según la especialista canadiense Jane Knight, la internacionalización ha sido definida y entendida bien sea como el desarrollo de una cultura de la internacionalización al interior de la institución (perspectiva organizacional), el desarrollo de competencias y habilidades en los estudiantes (perspectiva de competencias), la implementación de actividades internacionales en el desarrollo curricular, movilidad y cooperación académica (perspectiva de actividades) o como un proceso en el cual se incorpora una dimensión internacional en las funciones sustantivas de la institución de educación superior (perspectiva de proceso) (Knight J. , 2022)

Si se entiende la internacionalización como un proceso, Jane K. citada por define la internacionalización de la educación superior como “un proceso que incorpora una dimensión internacional dentro de las funciones sustantivas de enseñanza/aprendizaje, investigación y servicio en las universidades o colegios”. (Hernández G, 2022)

Cuando se habla de movilidad académica internacional, se relaciona al traslado de estudiantes, profesores, investigadores o administrativos desde instituciones de educación en un país hacia otro, con la meta de integrarse a los programas de educación o investigación de la institución que los recibe. Normalmente el intercambio estudiantil es reconocido como la insignia en lo referente a la cooperación educativa y la piedra angular en los procesos y estrategias de internacionalidad de las universidades. Adicionalmente, Knight identifica algunos “*checkpoints*” fundamentales los cuales deben ser considerados a la hora de fortalecer y planear la internacionalización a nivel institucional que se muestran en la figura 2.

Figura 2. tomada de (Hernández, 2022)



4,1 Afectaciones del Covid-19 en la internacionalidad

Las afectaciones que generó la pandemia provocada por el Covid-19 podemos destacar que éstas se dieron en muchos sentidos:

1. Se detuvo la llegada de estudiantes internacionales.
2. Estudiantes locales dejaron de participar en actividades internacionales.
3. Se tuvo que transformar y adecuar el currículo a los nuevos tiempos. El estudio continuo en la distancia a través de medios digitales.
4. Se adecuó la investigación.
5. Se detuvo el desarrollo internacional.
6. Se tuvieron que adecuar y reformular la formación de convenios educativos, los convenios, las alianzas externas y las actividades extracurriculares.

El mayor impacto de la crisis del covid-19 sobre la educación internacional fue la afectación a la movilidad académica, integrada por estudiantes, profesores e investigadores, en el caso de esta Universidad Privada, la mayoría de sus estudiantes que se encontraban en otros países, tuvieron que cancelar su intercambio y regresar, de la misma manera los estudiantes de otros países que se encontraban en ella, regresaron a su país de origen.

Esto afectó, también a los futuros programas, normalmente los intercambios se planifican con un año de anticipación, por lo que al menos se tuvieron que modificar los programas de los próximos dos semestres, tanto de entrada como de salida, si bien no se canceló el programa, el número de estudiantes de movilidad entrante y saliente fue drásticamente reducido. Otro programa que se vio seriamente afectado, fue el de Programas Especiales, ya que se cancelaron definitivamente los cursos planeados en ese año y el posterior.

Como señala (Knight J. y., 2018) la globalización es el flujo de tecnología, economía, conocimientos, personas, valores, ideas a través de las fronteras, cada país se ve afectado de manera diferente, en base a su cultura, tradiciones, historia, y en general, a sus propias prioridades, "así como la internacionalización de la educación superior es una de las maneras en que un país responde a las repercusiones de la globalización, no obstante que respeta la idiosincrasia de la nación." Como consecuencia, los dos conceptos, a pesar de ser diferentes, se encuentran vinculados, la globalización puede ser considerada como el impulsor, la internacionalización puede verse como la respuesta proactiva.

En 1980 la productividad laboral latinoamericana alcanzaba el 36,6% de la de los Estados Unidos. Después de una abrupta caída en esa década y, en menor medida, en los años noventa, la productividad relativa de la región llegó a ser de apenas un quinto de la de los Estados Unidos entre 1999 y 2018. En términos absolutos, la

productividad laboral de la región creció un 0,6% anual entre 2008 y 2018, según un informe de CEPAL (CEPAL, 2020).

Es difícil prever la intensidad y la duración de la crisis actual. Sin embargo, es posible identificar algunas de sus especificidades.

1. Es un fenómeno global, que afecta a todos los países del mundo, aunque con intensidades distintas.
2. En cada economía de la región, se producen consecuencias económicas asociadas a la demanda y la oferta internas, y también a la demanda y la oferta mundiales.
3. Como sucedió en otras pandemias, se trata de un virus que era desconocido hasta ahora, para el cual no existía vacuna ni remedios universalmente eficaces. La única manera de controlar la pandemia fue mediante la prevención que, en general, implicaba la reducción de los contactos sociales. Las medidas tomadas por los países se tradujeron en diferentes niveles de restricción social y, por lo tanto, de limitación de las actividades económicas.
4. La crisis económica tuvo su origen tanto en la oferta como en la demanda. Las restricciones sociales generaron la suspensión, total o parcial, de las actividades productivas. Este efecto ha sido más fuerte en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales), mientras que ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos). La interrupción de muchas actividades productivas generó problemas también en la provisión de insumos, nacionales e importados, para las empresas que han seguido operando.

5. Por el lado de la demanda, la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han redundado en una caída del consumo y un cambio en los patrones de consumo. Esto se ha dado en segmentos de bienes de consumo duradero (automóviles, muebles, electrodomésticos) (CEPAL, 2020, pág. 20).

Los efectos de la pandemia en la internacionalización de las IES también se han dejado sentir. Un reciente estudio señala que la pandemia por Covid-19 forzó a las Universidades a adaptarse rápidamente a la nueva realidad, mediante cambios sustanciales en su estrategia de internacionalización y en la gestión de sus funciones, después de realizar entrevistas a funcionarios de 25 IES, los autores señalan que “la movilidad de los estudiantes fue sustituida rápidamente con apoyo de la virtualidad, y que se han fortalecido las acciones de internacionalización en casa y la colaboración en proyectos internacionales de cooperación académica” (Bustos-Aguirre & Rosa, 2021, pág. 269).

Sin embargo, quedó manifestado que, para la movilidad académica, de estudiantes, profesores, administrativos, e investigadores, así como para realizar voluntariados internacionales y/o prácticas profesionales en otros países, no fue posible sustituirlos por medios virtuales. Con lo anterior podemos darnos cuenta que la pandemia nos hizo darnos cuenta de la necesidad de buscar estrategias de internacionalización más diversas y que el impacto de la transición obligada a la virtualidad ha sido diferenciado en las IES.

Bustos (2021) menciona que el periodo post-pandemia nos traerá más ajustes y estos serán a nivel de consolidación, madurez, evaluación e institucionalización de los de la internacionalización en los procesos de las IES, lo que definirá que las respuestas implementadas hasta hoy en día sobrevivan o no.

Otro estudio (Rodríguez Anido & Castillo Pérez, 2020) señala que en América Latina, las casas de altos estudios, confrontadas por un mundo en cambio, tienen por delante una tarea difícil: estimular la educación en todos los niveles y crear urgentemente nuevas TIC's, innovar en materia de energías renovables, micro electrónica, biotecnología, nanotecnología, mecatrónica y salud, lo anterior para intentar potenciar el desarrollo humano sustentable como base de la convivencia social y garantía de la supervivencia de las especies vivientes.

En un momento en que gran parte de los países aún están luchando contra las secuelas de la pandemia de Covid-19, el rol que implementas las instituciones para salir de la crisis global es fundamental. Como protagonistas clave en esta coyuntura, la responsabilidad social de las empresas consiste en realizar una excelente gestión empresarial y, principalmente, garantizar la seguridad y la adecuada organización de todos sus colaboradores.

Para contrarrestar el problema y evitar que suceda una especie de Covid económico de duración amplia, donde un sector privado debilitado no sea capaz de generar puestos de empleo, ni contribuir al desarrollo económico, los gobiernos regionales deberán de implementar decididamente una serie de políticas para ayudar a impulsar la inversión y generar nuevos empleados.

Las empresas entonces deben redefinir la estructura de trabajo para sus trabajadores. Finalmente, es de esperar que la generación de empleo formal en un contexto de bajo crecimiento económico aumente la informalidad laboral, tanto por el cierre de micro y pequeñas empresas formales que no pueden resistir un período sin o con bajos ingresos como por la gradualidad de la reactivación que se puede esperar en dicho contexto de incertidumbre (Bentata & Jordi Prat, 2020).

Algo que es importante señalar es que las instituciones de educación superior (IES), públicas y privadas, cada una a su nivel, se vieron obligadas a iniciar un proceso de digitalización improvisado, el cual representa retos diferentes para cada estudiante, al no ser accesible a todos por igual. Parte de este paso a la digitalización, ha representado un impacto en la movilidad académica y ha significado desafíos y retos para países en los cuales la derrama económica por dicha movilidad es de suma importancia.

El proceso de la movilidad académica se encuentra en transición, en la cual, al menos por el momento, tendrá lugar dentro de la era digital. Desde un punto de vista optimista, este compás de espera da la oportunidad de que se incremente en gran medida, el número de estudiantes, docentes e investigadores que puedan participar en alguna movilidad a distancia, ya que se reduce significativamente los grandes costos que implica moverse a otro país (boletos de avión, hospedaje, seguros médicos, entre otros).

A pesar de que la internacionalización de la educación superior no es un proceso nuevo, esta ha tomado gran relevancia dentro de las IES mexicanas, por lo que se ha convertido en una estrategia de formación innovadora que ha permitido hacer frente a los retos de la globalización (Gacel-Ávila J. , 2021). Esto se debe a que las necesidades de las naciones y de las instituciones se enfocan más en atender las problemáticas del entorno al transferir conocimientos, entendiendo que los problemas se encuentran en un contexto cada vez más competitivo por la globalización (Knight J. y., 2022).

Se considera de gran importancia la movilización de estudiantes como eje estratégico de la internacionalización. En este sentido, de acuerdo con (Varona-Domínguez, 2022), es importante que la comunidad estudiantil participe en programas de movilidad, ya que permite que los jóvenes conozcan su entorno social, tomen conciencia de él, y generen transformaciones pertinentes para mejorarlo y así crecer como seres humanos con pensamiento crítico y creativo, capaces de solucionar conflictos de forma pacífica.

Es decir, que el impacto que tiene enviar docentes, estudiantes, investigadores, etc., a otras IES principalmente, pero no únicamente al extranjero, genera un desarrollo y un plus en su educación. El recibir y estar en contacto con personas provenientes de otras latitudes, también fomenta el establecimiento de un intercambio cultural dentro de la misma institución, traer la Internacionalización a casa, generando la oportunidad a la comunidad académica, que, por alguna circunstancia, no puede salir, generar un aprendizaje similar en su misma institución.

¿Cuáles han sido las repercusiones que ha tenido el Covid-19 para el impulso de la internacionalización?

El gran reto plantea la pandemia provocada por un coronavirus a las instituciones educativas dentro de la revolución digital potencia la urgencia de una actualización que englobe todos los procesos que se realizan dentro de las IES. De esta forma, para la impartición de clases, tutorías y actividades administrativas que se realicen desde casa o de manera online, son fundamentales una conexión a internet estable y equipo de cómputo para lograr un funcionamiento efectivo. (Quinteiro Goris, 2020).

En el ámbito de la movilidad estudiantil, la pandemia, la economía y los avances digitales están impulsando nuevas tendencias de internacionalización que llevan a los estudiantes a elegir nuevos destinos para sus estancias internacionales. Esto ha provocado que países como Estados Unidos, Reino Unido y Alemania pierdan protagonismo, mientras que otros como Malasia y Corea del Sur ganaran popularidad, principalmente, a que tuvieron bajas tasas de contagio.

(Quinteiro Goris, 2020) señala que en América Latina y el Caribe existen aproximadamente 25 millones de estudiantes de educación de nivel superior afectados por la pandemia. En promedio, el 45% de los hogares cuentan con conexión y acceso a Internet, pero en las zonas rurales esta cobertura disminuye considerablemente. Tomado en cuenta

que el 40% o más de las comunidades indígenas de esta región se encuentran inmersas en entornos rurales, supone un elevado número de personas en riesgo de exclusión o desvinculación del proceso educativo. Más de 800 pueblos indígenas viven en la región lo que representa aproximadamente un universo de 58 millones de personas.

En esta situación es difícil acceder al modelo de educación virtual. El nuevo modelo de aprendizaje, y el acceso y/o la calidad de la conectividad, terminan desmotivando a los estudiantes, que en su mayoría optan por la educación presencial sobre la virtual.

La disminución de la matrícula estudiantil y de los procesos en las actividades de investigación y extensión, y en un contexto de contracción financiera, hacen que surja un ambiente de inestabilidad laboral para el cuerpo docente y administrativo a corto plazo. Sin embargo, “a diferencia de países como EE.UU. que ya acusa un declive en su matrícula de 18.2 millones de estudiantes en 2019 a 17.8 millones en 2020 (-13%), y proyecta una caída continua en la matrícula estudiantil en sus “colegios universitarios” a partir de 2026, América Latina avizora matrícula expansiva en el corto y mediano plazo en un escenario post-COVID-19 (Quinteiro Goris, 2020).

Otro aspecto relevante que no hay que dejar pasar por alto, es que los procesos administrativos de aproximadamente 12 mil IES de la región, se han visto afectados por la pandemia. El nuevo sistema educativo virtual requiere que también se actualicen y ajusten los marcos normativos de manera integral, en las nuevas dinámicas laborales, en la infraestructura y en la comunicación.

La pandemia del Covid-19 ocasionó una crisis económica, la cual tuvo una gran repercusión en Latinoamérica y el Caribe, y ha golpeado significativamente su estructura empresarial y productiva, ya de por sí debilitada a lo largo de los años anteriores y en la cual encontramos una enorme heterogeneidad entre los diferentes sectores y las empresas.

Capítulo 4 Oficina Internacional.

El objetivo de una Oficina Internacional es el promover la internacionalización de la Universidad a través de la educación, tanto dentro como fuera del campus. Al relacionar a esta Universidad privada en ámbitos internacionales y nacionales, puede obtener beneficios de la internacionalización. De igual manera, apoya a las entidades de la Universidad en el desarrollo de sus actividades y proyectos estratégicos en materia de vinculación nacional e internacional.

La Universidad Privada es parte de una red internacional de educación, investigación e innovación. Recordemos que los estudiantes tienen la posibilidad de integrarse a la cultura global e internacionalizar su formación académica. La Universidad Privada mantiene convenios con más de 200 universidades en el mundo, ya sea de manera directa o a través de consorcios, además pertenece a una red educativa a nivel mundial, presente en 22 países con más de 70 universidades, que facilitan a los estudiantes: intercambios, veranos de investigación, programas especiales, prácticas profesionales, voluntariado y tours de estudio, con programas disponibles para toda su comunidad, estudiantes, profesores y administrativos.

La Oficina Internacional, en un principio llamada Coordinación de Relaciones e Intercambio Universitario, inició sus operaciones a principios de los noventa, como una ramificación del Centro de Idiomas. Para su funcionamiento fue fundamental la visión de varias personas, entre las que podemos mencionar a los exrectores, así como del responsable de la Oficina Internacional. Ellos entendieron la necesidad que esta Universidad se integrara a la globalización a través de un centro que promoviera el intercambio y la cooperación académica.

La Oficina Internacional ha evolucionado de ser un proyecto a una dirección con nueve diferentes oficinas, que van desde a intercambio académico, estancias cortas en el extranjero, clases de idioma español para extranjeros, hospedaje, entre otras.

Con la firma del tratado de Libre Comercio, en 1992, se reconoce en esta Universidad, la importancia de contar con una dependencia que se encargue de promover la internacionalización. La Oficina Internacional nace el 23 de agosto de 1993 con el nombre de Coordinación de Relaciones e Intercambio Universitario, específicamente como un área especializada de la Coordinación del Centro de Idiomas. En su nacimiento contará con 3 puestos:

1. Dirección de la Oficina Internacional.
2. Asistente de la Dirección y encargada del Centro de Atención y Recursos Educativos (CARE).
3. Jefe de Intercambio Académico.

Desde antes de la fundación de la Oficina Internacional, ya se realizaban intercambios académicos con la Universidad de Arizona, los cuales fueron los más importantes por muchos años. El 15 de febrero de 1994 se convierte en una Dirección, y recibe su nombre actual, Oficina Internacional, mejor conocido por sus siglas OI, se inauguran sus instalaciones en una casa antigua, situada a un costado del campus principal.

En 1998 se crea y se funda una red compuesta por más de 60 universidades en diferentes países del mundo. También desde ese año, la Oficina Internacional ha tenido apoyo de algún grupo estudiantil para apoyar en las actividades de la dirección e integración de los estudiantes extranjeros.

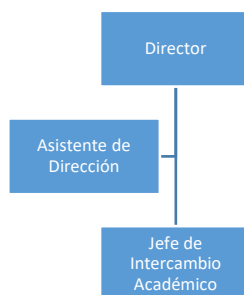
En el año 2000, se crea el puesto de subdirector y Proyectos Especiales para atender las iniciativas internacionales de desarrollo institucional de la Rectoría, y preparación y seguimiento a convenios con Universidades extranjeras. Dos años después, se crea la plaza de medio tiempo de Encargado de Hospedaje, entre sus funciones, se encarga de apoyar a la Jefatura de Español, con el trámite de la nómina de los profesores de español.

En el 2004 se crea el puesto de medio tiempo de Responsable de Comunicación e Información y cuatro años después la Oficina Internacional se integra a la Vicerrectoría Académica. En el 2010, se autoriza que el puesto de Comunicación, pase de 20 a 30 hrs. a la semana. En enero de 2013, el puesto de asistente de Programas Especiales, se convierte en Responsable de Gestión Operativa, para agregarle más valor y que pueda apoyar a la Coordinación y todas las jefaturas.

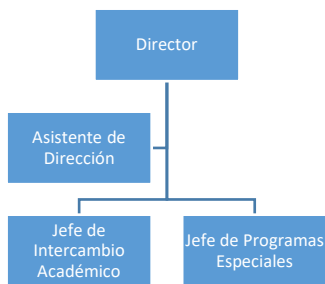
En enero de 2016 se autoriza que el puesto de Encargado de Comunicación sea de tiempo completo. También ese año la plaza de Encargada de Hospedaje, se convierte en Responsable de Servicios para Extranjeros y se convierte en puesto de tiempo completo. En mayo de 2018 el puesto de Asistente de dirección y Responsable del CARE se convierte en la Jefatura de Apoyo Administrativo y se elimina el puesto de Subdirector y Proyectos especiales. En enero de 2021, se crea la Jefatura de Internacionalización Docente.

3.1 Organigramas de la Oficina Internacional

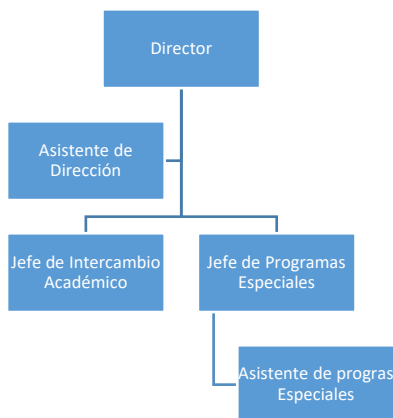
1993.



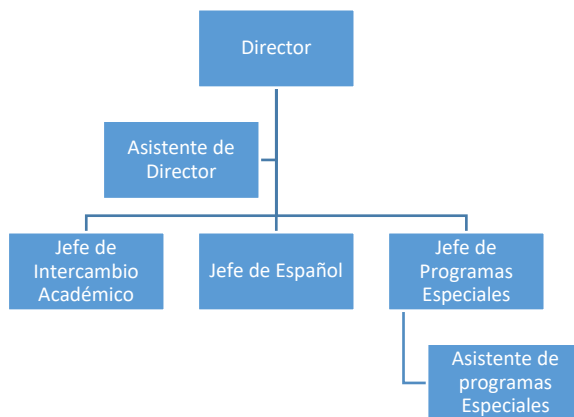
1996 se crea la jefatura de Programas Especiales.



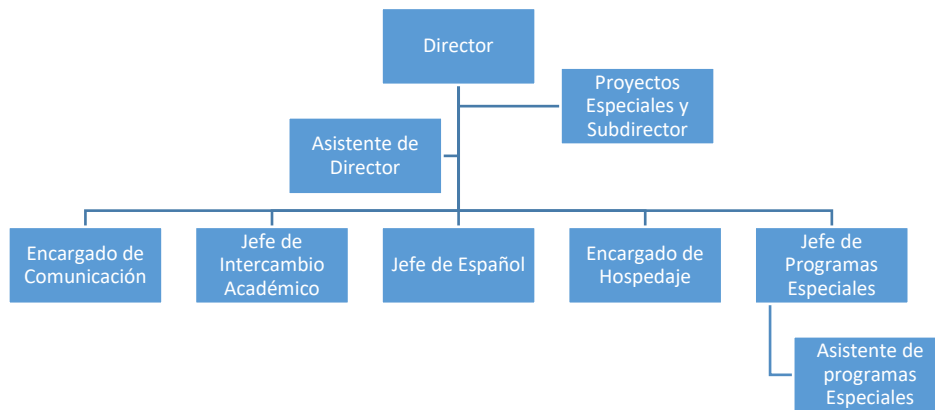
1997 se crea la plaza de asistente de Programas Especiales.



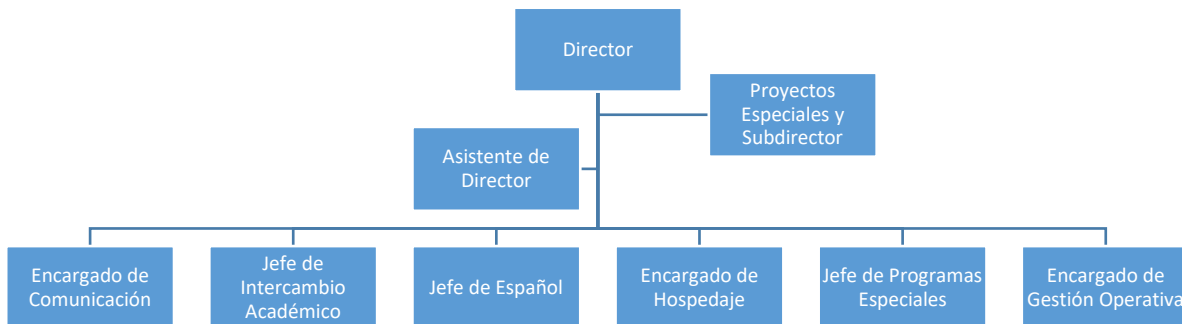
1998 la jefatura de Español para extranjeros se integra a la Oficina Internacional, proveniente de Centro de Idiomas.



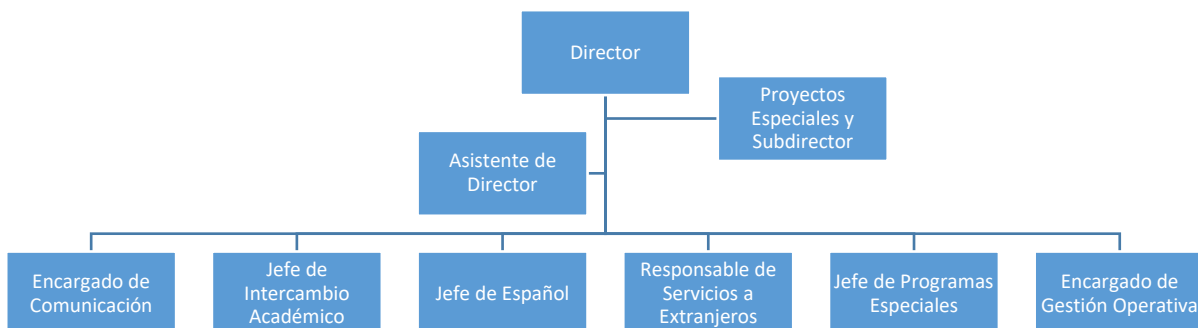
2000 año de crecimiento, se integra Proyectos Especiales, Responsable de Comunicación y Encargado de Hospedaje.



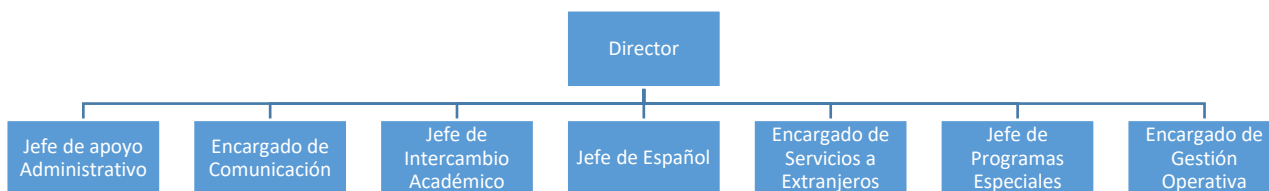
2013 El puesto de asistente de Programas Especiales, se convierte en Responsable de Gestión Operativa, con el objetivo de apoyar a todas las jefaturas y la Coordinación.



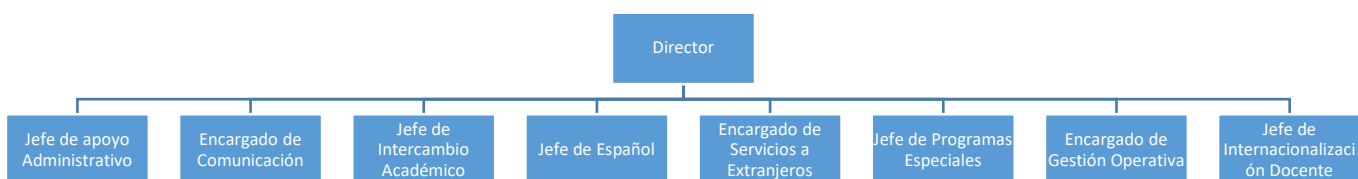
2016 el puesto de Encargado de Hospedaje se convierte en plaza de tiempo completo y se nombra Responsable de Servicios a Extranjeros, también con el objetivo de apoyar a las jefaturas y a la Coordinación.



2018 desaparece Proyectos Especiales, el puesto de Asistente de Director se eleva a Jefatura de Apoyo Administrativo



2021 se integra la Jefatura de Internacionalización Docente, proveniente de la Dirección de Capacitación Docente.



Capítulo 5 Análisis de descripciones de puestos en la Oficina Internacional.

En este capítulo se propone un formato para la descripción de puestos, con el impacto que este tiene en la universidad, y al final se analiza el puesto de Jefe de Apoyo Administrativo, siguiendo las 5 dimensiones del modelo situacional.

La primera parte del formato muestra la empresa o institución a la que pertenece la descripción y el departamento responsable de su elaboración de la descripción, aquí se le puede incluir el logotipo oficial, pero por motivos de confidencialidad, se omite el mismo.

El segundo apartado indica el tipo de documento que es, una Descripción de Puestos.

El siguiente apartado, es Título del Puesto, el cual muestra el nombre oficial del puesto de trabajo, y en que departamento en específico estará desempeñando las funciones.

Ubicación del Puesto, no se refiere a la ubicación física, si no a la ubicación del puesto en el organigrama del departamento, y las relaciones de jerárquicas dentro de la dirección.

En la Descripción Genérica se resume brevemente la razón de ser del puesto, su propósito dentro de la empresa.

Actividades específicas del puesto es la lista detallada de las tareas y obligaciones que el empleado deberá cumplir.

Finalmente, el Impacto, se refiere a la influencia o efecto que el puesto de trabajo tiene en la organización. Es una forma de describir la importancia del puesto en términos de cómo sus funciones y responsabilidades contribuyen a los objetivos y metas de la empresa.

Dirección de la Oficina Internacional

Universidad Privada
Capital Humano

Descripción del Puesto

Título del Puesto: **Director de la Oficina Internacional**

Departamento: Oficina Internacional

Ubicación del Puesto:

Reporta a: Vicerrectoría Académica

Le reportan:

- Jefe de Apoyo Administrativo
- Jefe de Intercambio Académico
- Jefe de Español para Extranjeros
- Jefe de Programas Especiales para Extranjeros
- Jefe de Internacionalización Docente
- Responsable de Gestión Operativa
- Responsable de Servicios para Extranjeros
- Encargado de Información y Comunicación

Descripción Genérica:

Coordina y supervisa todas las actividades de la oficina internacional.

Relaciona a la universidad en ámbitos internacionales que puedan beneficiarla y promueve la internacionalización de la universidad según su plan de desarrollo estratégico.

Actividades específicas del puesto:

1. Coordinar todas las actividades, acciones y trabajo de las personas que colaboran en la Oficina Internacional.

2. Apoyar las acciones emanadas de la Rectoría, los proyectos estratégicos y las actividades que pueda relacionar a la universidad a nivel Nacional e Internacional.
3. Proyectar a la Universidad a través de las diferentes actividades a nivel nacional e internacional, en apoyo a las escuelas y facultades.
4. Apoyar a las entidades de la universidad como enlace con instancias de colaboración nacionales e internacionales
5. Apoyar la promoción de una cultura internacional en la comunidad Universitaria
6. Supervisar los diferentes programas especiales, fuente de ingresos y enriquecimiento cultural.
7. Apoyar las iniciativas nacionales e internacionales.
8. Administrar y controlar el presupuesto económico destinado a las actividades de la Oficina Internacional, para obtener el máximo rendimiento y aprovechamiento del mismo.
9. Representar a la universidad en los diferentes foros nacionales e internacionales a través de ponencias, visitas y participación, en los grupos, comités, dependencias y organismos a los cuales pertenece.
10. Presentar propuestas a los representantes de las diferentes áreas de la universidad para incrementar el proceso de movilidad académica, administrativa y cultural.
11. Informar a la Comunidad Universitaria de las oportunidades disponibles a nivel nacional e internacional para la colaboración y el desarrollo institucional e individual.
12. Apoyar las Iniciativas nacionales e internacionales de colaboración y/o desarrollo de las Escuelas, Facultades y demás centros de la universidad.
13. Promover la divulgación de las actividades internacionales de la Comunidad Universitaria.

Impacto:

Es el encargado de la internacionalización de la universidad, y establecer vínculos con universidades y organizaciones nacionales y extranjeras.

Jefe de Apoyo Administrativo:

Universidad Privada
Capital Humano

Descripción del Puesto

Título del Puesto: **Jefe de Apoyo Administrativo**

Departamento: Oficina Internacional

Ubicación del Puesto:

Reporta a: Director de la Oficina Internacional

Le reportan: Ninguno

Descripción Genérica:

Elaborar, administrar y controlar el presupuesto de funcionamiento de la Oficina Internacional, para favorecer el cumplimiento de los objetivos de la Coordinación y en general de todos los puestos que la integran. Apoyar el Director de la Oficina Internacional en sus actividades, y representarlo en su ausencia.

Actividades específicas del puesto:

1. Llevar el control sobre el presupuesto operacional para asegurar que los recursos económicos se estén optimizando.
2. Coordinar, supervisar, gestionar, y controlar la ejecución de los procesos administrativos que rigen el funcionamiento interior de la Oficina Internacional.
3. Responsable del manejo de activo fijo, salidas, sustituciones, reparaciones.
4. Responsable de las instalaciones de la Oficina Internacional, mantenimiento, préstamo de espacios.
5. Representar y asistir a eventos de la dirección en su ausencia.

Impacto:

Tiene la responsabilidad de llevar toda la parte administrativa y finanzas de la Oficina Internacional, para coadyuvar a alcanzar los objetivos de la misma.

Jefe de Intercambio Académico.

Universidad Privada
Capital Humano

Descripción del Puesto

Título del Puesto: **Jefe de Intercambio Académico**

Departamento: Oficina Internacional

Ubicación del Puesto:

Reporta a: Director de la Oficina Internacional

Le reportan: 2 estudiantes, 1 becario y 1 de servicio social.

Descripción Genérica:

Promover, coordinar y gestionar lo relacionado con la movilidad nacional e internacional de alumnos de la universidad a otras instituciones o programas, así como, la recepción de similares en programas y/o actividades establecidas dentro de la comunidad universitaria.

Actividades específicas del puesto:

1. Promover la movilidad estudiantil de la comunidad universitaria.
2. Asesorar a los estudiantes interesados en realizar un intercambio semestral.
3. Seguimiento a la reincorporación a la universidad de los estudiantes que realizaron intercambio, subir sus calificaciones al banco de datos oficial.
4. Realizar todo el proceso para la recepción de estudiantes extranjeros, revisar solicitudes, documentos, aceptarlos enviar cartas de aceptación y calificaciones finales a sus instituciones de origen.
5. Elaborar un programa de orientación para los estudiantes de intercambio para su integración a la universidad.
6. Dar seguimiento durante el semestre a estudiantes incoming y outgoing.

Impacto:

Es el encargado de difundir y gestionar la movilidad estudiantil de la universidad.

Jefe de Programas para Extranjeros.

Universidad Privada
Capital Humano

Descripción del Puesto

Título del Puesto: Jefe de Programas Especiales

Departamento: Oficina Internacional

Ubicación del Puesto:

Reporta a: Director de la Oficina Internacional

Le reportan: 1 estudiantes de servicio social.

Descripción Genérica:

Diseño, elaboración, coordinación y ejecución de programas académicos y/o culturales para grupos de instituciones extranjeras. Promover, coordinar y gestionar la movilidad estudiantil referentes a programas intersemestrales en el extranjero.

Actividades específicas del puesto:

1. Crear programas académicos y culturales atractivos a las diferentes instituciones internacionales en forma individual o grupal.
2. Realizar los trámites necesarios dentro de la universidad, y fuera de ella con organismos, agencias, centros de cultura, para el éxito los programas.
3. Acompañar a los diferentes grupos que contratan un Programa Especial a través del proceso desde su inicio hasta la evaluación final para asegurar el cumplimiento de lo negociado.
4. Obtener un beneficio económico para la universidad.
5. Promover, orientar y gestionar la participación de los estudiantes de la universidad en programas intersemestrales en el extranjero.

Impacto:

Incentiva a la comunidad estudiantil de la universidad, a estudiar programas intersemestrales en el extranjero. Genera recursos económicos a la universidad a través de los programas especiales.

Jefe de Programas de Español.

**Universidad Privada
Capital Humano**

Descripción del Puesto

Título del Puesto: **Jefe de Español para Extranjeros**

Departamento: Oficina Internacional

Ubicación del Puesto:

Reporta a: Director de la Oficina Internacional

Le reportan: 1 estudiantes de servicio social.

Descripción Genérica:

Planear, diseñar, estructurar, desarrollar y evaluar programas de español para extranjeros.

Actividades específicas del puesto:

1. Diseñar una oferta competitiva de programas de español como lengua extranjera.
2. Elaborar el calendario anual de cursos.
3. Promover los cursos con particulares, instituciones y embajadas.
4. Dar información y realizar exámenes de colocación a los interesados.
5. Inscribir y asignar grupos en base a los diferentes niveles.
6. Proporcionar los medios de pago por curso y libros, y supervisar que se haya realizado.
7. Gestionar todos los procesos de la planta docente. Contratación, supervisión, asistencia, sustitución y pago.
8. Recibir calificaciones, y elaborar constancia a quienes la soliciten.

Impacto:

Genera ingresos con el programa de español a extranjeros y da prestigio a la universidad.

Jefe de Internacionalización Docente.

Universidad Privada
Capital Humano

Título del Puesto: **Jefe de Internacionalización Docente**

Departamento: Oficina Internacional

Ubicación del Puesto:

Reporta a: Director de la Oficina Internacional

Le reportan: 1 estudiantes de servicio social.

Descripción Genérica:

Fomentar la movilidad y/o experiencias internacionales para el claustro docente de la universidad.

Actividades específicas del puesto:

1. Coordinar, y capacitar a los profesores de la universidad en cursos online mediante la metodología COIL.
2. Fomentar las experiencias a través de clases espejo, con pares en universidades en otros países.
3. Gestionar la movilidad docente al extranjero.
4. Recibir a profesores extranjeros y elaborar su plan de trabajo en la universidad.
5. Supervisar que los profesores que se reciben, tengan hospedaje, alimentación y coordinar actividades culturales fuera de la universidad.

Impacto:

Fomenta las experiencias internacionales para el claustro docente, las cuales impactaran a los estudiantes de la universidad.

Responsable de Gestión Operativa.

<p style="text-align: center;">Universidad Privada Capital Humano</p>
<p style="text-align: center;">Descripción del Puesto</p>
<p>Título del Puesto: Responsable de Gestión Operativa Departamento: Oficina Internacional</p>
<p>Ubicación del Puesto: Reporta a: Director de la Oficina Internacional Le reportan: No le reporta nadie.</p>
<p>Descripción Genérica: Apoyar con aspectos de logística, planeación y acompañamiento, a la dirección y las diferentes jefaturas, para el cumplimiento de sus objetivos.</p>
<p>Actividades específicas del puesto:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo planes de apoyo logístico de los programas de todas las jefaturas de la Oficina Internacional.2. Hacer las gestiones internas de recursos como credenciales, claves estudiantiles, correos electrónicos, reservación de espacios dentro de la universidad, así como los recursos necesarios.3. Facilitar las relaciones con los proveedores de servicios como: Servicios turísticos, instituciones, centros educativos, transportistas, restaurantes.4. Acompañamiento a los grupos en todas las actividades para asegurar el correcto desarrollo de las actividades.5. Gestionar y dar seguimiento a actividades dentro y fuera de la universidad, como visitas guiadas a museos, transporte, reservaciones a restaurantes.
<p>Impacto: Es el encargado de realizar la parte operativa para que los programas de la Oficina internacional se desarrollen sin contratiempos.</p>

Responsable de Servicios a Extranjeros.

Universidad Privada
Capital Humano

Descripción del Puesto

Título del Puesto: **Responsable de Servicios a Extranjeros**

Departamento: Oficina Internacional

Ubicación del Puesto:

Reporta a: Director de la Oficina Internacional

Le reportan: No le reporta nadie.

Descripción Genérica:

Brindar apoyo a estudiantes, docentes y administrativos, que realicen algún programa promovido por la Oficina Internacional. Encargado del programa de hospedaje en familias cercanas a la universidad.

Actividades específicas del puesto:

1. Apoyar a la dirección y jefaturas de la Oficina Internacional para el buen funcionamiento de los diferentes programas.
2. Responsable del programa de hospedaje en familias.
3. Gestionar y supervisar los pagos que los estudiantes de los diferentes programas de la Oficina Internacional, realicen a la universidad.
4. Acompañamiento a los grupos en algunas de las actividades para asegurar el correcto desarrollo de las actividades.
5. Facilitar a los estudiantes de intercambio su integración a la comunidad universitaria y al país en general.

Impacto:

Ayuda a los estudiantes, docentes y administrativos a integrarse a la comunidad de la universidad, y brinda apoyo con servicios como hospedaje. Apoya en la logística de los diferentes programas para que se desarrollen sin contratiempos.

Encargado de Comunicación.

Universidad Privada
Capital Humano

Descripción del Puesto

Título del Puesto: **Encargado de Comunicación**

Departamento: Oficina Internacional

Ubicación del Puesto:

Reporta a: Director de la Oficina Internacional

Le reportan: No le reporta nadie.

Descripción Genérica:

Diseñar y elaborar los programas de comunicación de la Oficina Internacional y de las jefaturas.

Actividades específicas del puesto:

1. Elaboración de los materiales informativos y promocionales.
2. Ser el enlace entre la Oficina Internacional y la dirección de comunicación de la Universidad, para mantener alineadas las políticas institucionales.
3. Difundir los programas de las diferentes jefaturas con la comunidad universitaria.
4. Crear campañas de comunicación y publicidad internas y externas.
5. Mantener informada a la comunidad de los programas y acciones que realiza la Oficina Internacional, elaborando notas informativas.
6. Gestionar las redes sociales de los diferentes programas de la oficina internacional

Impacto:

Dar a conocer y promocionar los programas y actividades que la Oficina Internacional en la comunidad universitaria.

Propuesta

Analizar el puesto de Jefe de Apoyo Administrativo, utilizando el modelo situacional y sus 5 dimensiones.

Para analizar la descripción del puesto de Jefe de Apoyo Administrativo utilizando las cinco dimensiones del modelo situacional de análisis de puestos (variedad, autonomía, significado de las tareas, identidad de tarea y retroalimentación), integraremos estos elementos en una tabla. Luego, esta información se puede utilizar en nuestro estudio de caso.

Dimensión	Análisis
Variedad	<ul style="list-style-type: none">• El puesto incluye una amplia gama de actividades, desde la gestión del presupuesto y activos hasta la representación en eventos y la supervisión de procesos administrativos.• La diversidad de tareas contribuye a mantener el trabajo interesante y desafiante.
Autonomía	<ul style="list-style-type: none">• El puesto requiere un alto grado de autonomía, ya que el Jefe de Apoyo Administrativo debe tomar decisiones críticas sobre el presupuesto y la gestión administrativa.• La capacidad de representar al Director en su ausencia también implica una considerable independencia en la toma de decisiones.
Significado de Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Las tareas realizadas por este puesto son cruciales para el funcionamiento eficiente de la Oficina Internacional.• La optimización de los recursos económicos y el mantenimiento adecuado de las instalaciones tienen un impacto directo en el logro de los objetivos organizacionales.

Identidad de Tarea	<ul style="list-style-type: none"> • El puesto abarca la gestión completa del presupuesto y la administración de la oficina, lo que proporciona una visión integral de las contribuciones al éxito de la organización. • La responsabilidad de la representación del Director en eventos confiere una identidad clara y reconocida al rol dentro y fuera de la organización.
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño del Jefe de Apoyo Administrativo puede ser evaluado a través del seguimiento del presupuesto, la eficiencia en la gestión de activos y la satisfacción con las instalaciones. • La retroalimentación también puede provenir del Director, colegas y otros stakeholders en eventos donde se represente la oficina.

El "Jefe de Apoyo Administrativo" en la Oficina Internacional desempeña un papel esencial en la administración y control del presupuesto, asegurando la optimización de recursos para alcanzar los objetivos de la Coordinación. Este puesto requiere una combinación de habilidades técnicas, autonomía, comprensión del significado e identidad de las tareas, y un sistema efectivo de retroalimentación.

Aplicación del Modelo Situacional:

- **Variación:** La diversidad de tareas asegura que el trabajo sea dinámico y motivador, lo que puede incrementar la satisfacción laboral.
- **Autonomía:** La autonomía del puesto permite que el Jefe de Apoyo Administrativo tome decisiones informadas y represente adecuadamente al Director en su ausencia.

- **Significado de Tareas:** Las responsabilidades tienen un impacto significativo en la eficiencia y éxito de la Oficina Internacional.
- **Identidad de Tarea:** La clara definición del rol y sus responsabilidades contribuye a una fuerte identidad de tarea, mejorando el compromiso y la motivación.

Retroalimentación: Un sistema de retroalimentación bien estructurado permite evaluar el desempeño y hacer ajustes para mejorar continuamente.

Impacto en la Organización:

El análisis situacional del puesto resalta la importancia del Jefe de Apoyo Administrativo en la Oficina Internacional. Su desempeño influye directamente en la optimización de recursos, la gestión administrativa eficiente y la representación adecuada de la oficina en eventos. Este análisis proporciona una base sólida para la selección, formación y evaluación del personal, asegurando que el puesto contribuya al éxito organizacional.

Conclusiones

El presente estudio de caso analizó los puestos y funciones de la Oficina Internacional de una Universidad Privada de la Ciudad de México, en el contexto de pandemia. Este estudio de caso identificó áreas de oportunidad generadas después de la pandemia, de los puestos de la Oficina Internacional. La descripción de puestos es de suma importancia porque ayuda a aumentar la eficiencia de los empleados, disminuye y/o anula la repetición de labores, mejorar el funcionamiento de las áreas y la comunicación entre ellos y en general, con los integrantes de la de la organización.

El presente estudio observó como la Oficina Internacional se adaptó a las extraordinarias circunstancias y retos, que la pandemia inesperada trajo, no solamente a las IES, sino en general a todos los ámbitos a nivel mundial. Lo que deriva en las siguientes conclusiones:

1. El proceso administrativo es crucial para el éxito de cualquier organización, ya que proporciona un marco estructurado para la planificación, organización, dirección y control de los recursos. A través de este proceso, las organizaciones pueden establecer metas claras, coordinar esfuerzos, optimizar el uso de recursos y adaptarse de manera eficiente a los cambios del entorno.
2. Es este estudio de caso, nos enfocamos en el proceso administrativo Organización, ya que es fundamental para establecer una estructura sólida, que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de manera eficiente. A través de la organización, se definen y asignan las tareas, se distribuyen los recursos y se establecen las relaciones jerárquicas y de coordinación necesarias para el funcionamiento armonioso de la empresa.
3. El proceso de Administrar Recursos Humanos va más allá de encontrar y contratar al personal. Una responsabilidad vital consiste en realizar un excelente y completo análisis de puestos, para determinar de manera adecuada la función de cada puesto, y con base en ello, encontrar al personal idóneo para cubrirlo y/o detectar las necesidades de capacitación del personal actual.
4. El análisis de puestos es un proceso que es útil para recabar valiosa información sobre las diferentes funciones, responsabilidades, capacidades requeridas y resultados de un puesto laboral, con el objetivo de encontrar qué perfil es el más

idóneo para ocuparlo. El análisis surge ante la necesidad de cubrir un puesto dentro de cualquier organización (ya sea nuevo o existente), también es de utilidad para mejorar el nivel de los actuales empleados mediante la capacitación. El concepto de puesto se basa en las nociones de *tarea, obligación y función*.

5. Unas de las principales ventajas de un adecuado análisis de puestos son las siguientes:
 - a) Mejora en la Eficiencia Organizativa.
 - b) Base para el Desarrollo Profesional.
 - c) Adaptabilidad a Cambios Organizativos.
 - d) Claridad en las Expectativas Laborales.
 - e) Facilitación del Proceso de Selección.

6. El organigrama es una herramienta que ayuda al análisis de puestos, ya que es el instrumento con el cual opera la organización, permite conocer de una manera simple y visual en donde se ubica cada puesto, las jerarquías, relaciones con otros puestos y la comunicación. Los métodos más comunes para analizar los puestos son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios. El diseño de puestos modernos considera también otros elementos organizativos, como el flujo del trabajo, la ergonomía y las prácticas laborales.

7. El objetivo principal de la Oficina Internacional es promover la internacionalización de la Universidad Privada a través de la educación, tanto dentro como fuera del campus. Este centro pretende relacionar a la Universidad Privada en ámbitos internacionales y nacionales, donde se pueda beneficiar de la internacionalización. La Oficina Internacional ha evolucionado de ser un proyecto pequeño a ser una

dirección con nueve diferentes oficinas, que van desde Intercambio Académico, Programas Especiales, Enseñanza de Español para Extranjeros, entre otras.

8. La internacionalización, como su nombre lo señala, incorpora una dimensión internacional dentro de las funciones sustantivas de enseñanza/aprendizaje, investigación y servicio en las universidades o escuelas en general. Al hablar de movilidad académica internacional se hace referencia al desplazamiento de alumnos, profesores e investigadores desde sus instituciones educativas, de un país hacia otro ubicado en el extranjero.

Las afectaciones que generó la pandemia provocada por el Covid-19 destacan: la detención y flujo de estudiantes internacionales; los estudiantes locales dejaron de participar en actividades internacionales; se tuvo que transformar y adecuar el currículo a los nuevos tiempos; el proceso de enseñanza-aprendizaje continuo en la distancia a través de medios digitales; se tuvo que adecuar la investigación; por último, se detuvo el desarrollo internacional. Los efectos de la pandemia en la internacionalización de las IES también obligaron a las instituciones de educación superior (IES) a realizar cambios en la gestión de sus funciones sustantivas, estrategias de internacionalización, cambios administrativos y sistemas educativos virtuales.

9. Los cambios que tuvieron las actividades de las personas de la Oficina Internacional, derivado de la pandemia, estuvieron enfocados en facilitar a los miembros del equipo la transición del trabajo presencial al trabajo a distancia. La Oficina Internacional tuvo que adaptarse a las nuevas realidades, circunstancias y retos, para seguir cumpliendo con los objetivos y misión para lo que fue creado.

De manera general se puede decir que se incrementó el uso de plataformas digitales, específicamente Teams, para comunicarse nacional e internacionalmente, tanto con miembros del equipo, autoridades y homólogos nacionales e internacionales para seguir fomentando la internacionalidad. Por último, se plantearon nuevas propuestas de puestos, se describen funciones y los principales retos y cambios en la era postcovid.

10. Si se analizan todos los puestos de la Oficina Internacional, utilizando las cinco dimensiones del modelo, ofrecerá múltiples ventajas.

En primer lugar, la **variedad** en las tareas contribuye a reducir la monotonía y aumenta la motivación y satisfacción laboral al ofrecer un trabajo más dinámico y estimulante.

La **autonomía** permite a los empleados tener control sobre sus actividades y decisiones, lo cual fomenta la responsabilidad y el compromiso con los resultados.

El **significado de las tareas** ayuda a los trabajadores a comprender la importancia y el impacto de su trabajo en la organización, lo que refuerza su sentido de propósito y contribución.

La **identidad de tarea** proporciona una visión completa del trabajo realizado, desde el inicio hasta la finalización, lo que incrementa la sensación de logro y competencia. Finalmente, la **retroalimentación** constante y constructiva permite a los empleados conocer su desempeño y áreas de mejora, facilitando el desarrollo profesional continuo y la alineación con los objetivos organizacionales.

En conjunto, estas dimensiones crean un entorno de trabajo más motivador, eficiente y productivo, beneficiando tanto a los empleados como a la universidad.

Fuentes de consulta

- Amador, A. S. (2016). *Administración de Recursos Humanos. Su proceso organizacional*. México: UANL.
- Andrew, P. &.-S. (2022). *Empresas prósperas para una recuperación sólida: políticas de apoyo al sector empresarial y al empleo en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Center for Global Develop.
- Andrew, P., & Rojas-Suarez, L. (2022). *Empresas prósperas para una recuperación sólida: políticas de apoyo al sector empresarial y al empleo en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Center for Global Development (CGD).
- Arias Galicia, F. (1996). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Bentata, C., & Jordi Prat, L. R. (19 de 06 de 2020). *Informalidad laboral y coronavirus: una combinación desafiante*. Obtenido de Factor Trabajo: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/informalidad-laboral-y-coronavirus-una-combinacion-desafiante/>
- Bohlander, G. y. (2020). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Brehm Brechú, M. S. (1995). *Los nuevos senderos de la dirección de personal*. México: IPADE.
- Bustos-Aguirre, M., & Rosa, V. C. (2021). Los cambios en las estrategias de internacionalización en las instituciones mexicanas de educación superior a partir de la pandemia por COVID-19. *Revista de Educación Superior y Sociedad*, 269-297.
- CEPAL, C. E. (2020). *Informe Especial COVID-19*.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chruden, H. J. (2007). *Administración de personal*. México: Patria.
- De Wit, H. (2020). *Internationalization of Higher Education: A decade of change and development*. *Journal of Studies in International Education*.
- De Wit, H. D. (2011). *Globalización e internacionalización de la educación superior*. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (IRUSC)*.
- Dessler, G. y. (2020). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Dolan, S. L. (2020). *Gestión por valores: Una guía corporativa para vivir, estar vivo y ganarse la vida en el siglo XXI*. Madrid: McMillan.
- Dolan, S. L. (2020). *La gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill.

- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz Santos.
- Gacel-Ávila, J. (2020). Covid-19: Riesgos Y Oportunidades para la internacionalización de la educación superior en México. *ESAL Revista de Educación Superior de América Latina*, 37-40.
- Gacel-Ávila, J. (2021). *La internacionalización de la Educación Superior: paradigma para la ciudadanía global*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Grados, J. A. (1999). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Hernández G, J. C. (2022). *El Glocal Blog*. Obtenido de <https://elglocalblog.wordpress.com/2016/05/09/los-comienzos-de-jane-knight-la-internacionalizacion-de-la-educacion-superior-desde-el-contexto-de-la-gestion-institucional/>
- Hernández y Rodríguez, S. (1999). *Introducción a la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Ibero. (6 de agosto de 2020). Obtenido de COVID: Cuál es el perfil que buscan los empleadores en 'la nueva normalidad': <https://ibero.mx/prensa/covid-cual-es-el-perfil-que-buscan-los-empleadores-en-la-nueva-normalidad>
- Iglesias Prada, M. Á. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: McMillan.
- Juárez Hernández, J. O., & Castro, E. C. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. México: Patria.
- Knight, J. (2022). *Updating the Definition of Internationalization*. Ottawa: Canadian Bureau for International Education.
- Knight, J. y. (2022). Internationalization of Higher Education: Past and Future. *Internationalization of Higher Education*:, 2-4.
- México, G. d. (2021). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de <https://www.gob.mx/indesol/documentos/constitucion-politica-de-los-estados-unidos-mexicanos-97187>.
- Mondy, R. W. (2019). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Mondy, R. W. (2021). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Münch Galindo, L. (2001). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- ONU. (2020). *Respuesta integral de las Naciones Unidas a la COVID-19: salvar vidas, proteger a las sociedades, recuperarse mejor*. Obtenido de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/comprehensive_response_to_covid-19_spanish.pdf
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 1-8.

- organizativas, E. (2022). *Manual de gestión empresarial*. Malaga: Publicaciones Vértice.
- Quinteiro Goris, J. A. (19 de junio de 2020). *¿Cómo afectará el COVID-19 a la movilidad académica internacional?* Obtenido de IESALC, UNESCO: <https://www.iesalc.unesco.org/2020/06/19/como-afectara-el-covid-19-a-la-movilidad-academica-internacional/>
- Reig Ibáñez, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Reyes Ponce, A. (1990). *Administración de empresa teoría y práctica I y II*. México: Limusa.
- Reyes, A. (2020). *El análisis de puestos*. México: Limusa.
- Rodríguez Anido, J., & Castillo Pérez, N. M. (2020). Internacionalización de la academia en tiempos de pandemia. *Investigación científica*, 267-273.
- Rodríguez Estrada, M. (1995). *Administración de la capacitación*. México: Mc Graw Hil.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.
- Sanchez Juarez, I. L., & Aguilar Esparza, E. (2020). Empresas mexicanas ante el COVID-19. *Economía actual*, 39-43.
- Sanz, M. Á. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. McMillan Iberia.
- Valencia Rodríguez, J. (2021). *Gestión estratégica del capital humano*. Ediciones Gestión 2000.
- Valencia Rodríguez, M. (julio-diciembre de 2018). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33.
- Varona-Domínguez, F. (2022). *Movilidad estudiantil y su impacto en la internacionalización de la educación superior*. Fondo de Cultura Económica.
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf
- Werther, W. B. (2020). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.