

Procesos de profesionalización e impactos de la pandemia en torno al gerenciamiento y liderazgo del talento humano: cohortes 2017-2019

Alina Francisconi; María B. Aguirre; Ivana Finucci Cura; Josefina Degracia

Autoras/es: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Entre Ríos. Gral. Justo José de Urquiza 552, E3100FEN Paraná, Entre Ríos. Argentina.

Contacto: alina.francisconi@uner.edu.ar

ARK: <https://id.caicyt.gov.ar/ark:/s22504559/3wssf53ka>

Resumen

Este equipo consideró relevante continuar el estudio de los procesos de profesionalización de los egresados del Curso de Posgrado Gerenciamiento y Liderazgo del Talento Humano.

Es apropiado destacar que en el PID 4073 se analizaron las cohortes 2012 a 2016, y en este proyecto se dio continuidad al análisis, con las cohortes 2017 a 2019. Sus egresados han llevado adelante la gestión de las personas en el contexto peculiar de la pandemia generada por el SARS-CoV-2, conocido como COVID-19.

Cabe destacar que este tipo de estudios constituyen, a la fecha, un área de vacancia ya que no se encuentran en Entre Ríos otros estudios previos sobre análisis de trayectorias laborales y procesos de profesionalización.

Respecto de los impactos de la pandemia en los procesos de liderazgo, se presenta el relevamiento de experiencias y vivencias a nivel local, considerando la idiosincrasia y los modos de trabajo de nuestra región.

A partir de las encuestas y entrevistas realizadas a los egresados del programa se pudo inferir en el uso de las herramientas brindadas durante su dictado, y que han sido adaptadas y contextualizadas al tener que enfrentar las vicisitudes en sus modos de trabajo a partir del 20 de marzo de 2020.

Palabras clave: Gerenciamiento, capacidades, talentos, contexto, adaptación.

Estructura

Objetivos propuestos y cumplidos

- General: Conocer impacto en las trayectorias laborales y procesos de profesionalización en torno al gerenciamiento y liderazgo del talento humano luego de haber cursado el Programa de Formación ediciones 2017 a 2019.

Específicos:

- Conocer las razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios con formaciones de posgrado.
- Describir en qué medida el paso por las aulas de posgrado tuvo impacto en sus procesos de profesionalización.
- Recuperar las percepciones en cuanto a la valoración que los egresados del programa hacen de la formación recibida en relación al mejoramiento de su profesionalidad y desarrollo personal.
- Conocer en qué medida los ex-cursantes del programa pudieron utilizar y /o adaptar las herramientas brindadas por el programa al momento de tener que enfrentar las vicisitudes en sus modos de trabajo.

Los mismos se consideran razonablemente alcanzados, tal el desarrollo que se efectúa en los apartados siguientes.

Marco teórico y metodológico

Para el logro de los objetivos se recurrió- por un lado- a recopilar, analizar y sistematizar bibliografía existente respecto de la evaluación del impacto de las ofertas de posgrado en los cursantes, continuando la búsqueda ya iniciada en el PID 4073.

Por otro lado, se diseñaron los instrumentos de recolección de datos primarios, se hizo el testeo de los mismos y posteriormente se aplicaron esos instrumentos a la recolección propiamente dicha.

Clasificamos los instrumentos de recolección de datos en dos grandes grupos:

Primarios:

- Encuestas a los egresados de las cohortes 2017 a 2019: cabe señalar que la encuesta se aplicará a todos los cursantes sobre el primer tema abordado.
- Entrevistas semiestructuradas a egresados de distintas profesiones de acuerdo al campo disciplinar.
- Otras técnicas: lecturas varias.

Secundarios: Datos proporcionados por:

- Oficina de Posgrado de la FCECO UNER, para obtener datos de contacto de los egresados, y comenzar con un análisis de registros documentales.
- Secretaria de Posgrado y otras autoridades institucionales que resulten pertinentes para el estudio
- Directora del Programa de Formación Gerenciamiento y Liderazgo del talento humano.

- Coordinadora institucional del Programa de Formación Gerenciamiento y Liderazgo del talento humano.
- Documentos internos: planillas de inscripción, resoluciones de Consejo Directivo.

Es apropiado destacar nuevamente que respecto del Diseño de los instrumentos de recolección de datos, se tomaron en consideración pautas y consideraciones de investigaciones precedentes referidas a estudios de seguimientos de graduados en cursos o formaciones de posgrado de modo de perfeccionar los instrumentos.

En esta etapa se testearon ambos instrumentos: encuesta y entrevista semiestructurada, para luego pasar al momento de aplicación.

Algunos de estos textos orientaron los aspectos metodológicos de nuestro trabajo:

1. Alaminos, A., & Castejón, J. L. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Universidad de Alicante
2. Hernández, T., & Otero García, L. (2008). Técnicas cualitativas para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). *NURE Investigación*. Consultado de <http://www.nure.org/OJS/index.php/nure/article/view/37>
3. Gil, T. G., & Arana, A. C. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (I).

Es apropiado destacar que la lectura permitió tener herramientas al momento de diseñar las encuestas y entrevistas semiestructuradas, en tanto se tomaron en consideración algunas pautas de la autora Alaminos, A., & Castejón, J. L. (2006) que hace referencia a cómo graduar valoraciones. Propone un esquema de 1 a 5 con base en la escala de Likert, considerando algunas recomendaciones de estudios previos, que aconsejan que los ítems se presentan en un cuestionario o escala de modo que para cada uno de ellos haya distintas alternativas graduadas en intensidad. (Calificar de 1 al 5 donde 1 es igual a "Totalmente en desacuerdo" y el 5 es igual a "Totalmente de acuerdo"). Al momento del testeo advertimos que es de fácil apropiación por parte de las personas.

Respecto de la Entrevista semiestructurada, en este último año se continuó con el testeo y se concretó la aplicación del instrumento. A fin de potenciar el rol de entrevistador, se tomaron en consideración algunas pautas expresadas por Blasco Hernández, T., & Otero García, L. (2008) como son que El/La entrevistador/a suele ser el/la investigador/a, por lo que las entrevistas se aplicaron de manera personal.

Asimismo de los autores mencionados, se tomaron en consideración recomendaciones respecto de ser flexible respecto de las preferencias del entrevistado en cuanto a fecha y lugar, procurando acercarse al entrevistado, y gestionando un espacio de privacidad donde se pudiera hablar sin interrupciones.

Por otra parte en cuanto al registro de las entrevistas semiestructuradas, y atento a que el medio más utilizado por los investigadores sociales es la grabación, se consultó previamente a los entrevistados sobre la posibilidad de grabar la entrevista. Grabar las entrevistas fue una decisión que se tomó considerando la ventaja de un registro fidedigno de la información. Si bien como desventaja se suele mencionar que el tiempo de desgrabación es excesivo, en el presente trabajo ese tiempo fue dedicado en pos de la posibilidad de un análisis pormenorizado de las percepciones y expresiones de los entrevistados.

Las preguntas fueron diseñadas como “disparadoras” de un diálogo que buscó sea ameno y distendido, tal como pudo apreciarse en el instrumento adjunto en el Informe de Avance presentado con anterioridad.

En relación a la Encuesta, adjunta también en el Informe de Avance, vale señalar que se utilizó la metodología para encuestar vía formularios google. Esto permitió el acceso mediante el correo electrónico de cada potencial encuestado y por otra parte darle a ellos la posibilidad de la celeridad al momento de contestar la encuesta, ya que podrían acceder desde diferentes dispositivos.

El modo de llegada a los graduados del curso fue mediante la base de datos disponible en la Secretaría de Posgrado. Vale señalar que se hizo el cotejo de los números, ya que se contaba con grupos de whatsapp creados al momento del dictado del curso. El link de la encuesta se compartió a los tres grupos de whatsapp que se mantenían aún con los egresados de las cohortes 2017, 2018 y 2019. Para reforzar también se envió a sus casillas de correos electrónicos.

Por último, del autor Gil, T. G., & Arana, A. C. (2010) se han leído consideraciones que sirvieron para la segunda etapa de este proyecto al momento del análisis de datos.

Se considera apropiado citarlo en estas palabras: *“El proceso de análisis es, además, un proceso creativo y sagaz, donde la sensibilidad del investigador toma especial importancia (...). La imaginación, la capacidad de “jugar con los datos”, de extraer el máximo jugo de los mismos se podría asemejar a la capacidad exquisita de un artista por identificar múltiples tonalidades de color y saberlas conjugar de tal manera que se consiga extraer de ellas el máximo valor interpretativo”.*

Resultados alcanzados

En los últimos meses (luego de presentado el informe de avance), se trabajaron las actividades 4 en adelante.

Se realizaron las encuestas, las entrevistas semiestructuradas y se obtuvieron datos secundarios.

Con lo relevado en estas actividades se procedió a procesar la información, analizar los resultados obtenidos y luego elaborar el presente informe.

Encuestas

Se concretó la aplicación del instrumento. Fue necesario reforzar los pedidos a los encuestados, pero el equipo considera haberse llegado a un número apropiado de respuestas.

Del total de egresados que realizaron el programa en las tres cohortes analizadas, a saber:

- En 2017, 22 egresados
- En 2018, 29 egresados
- En 2019, 24 egresados

Participaron 43 egresados, logrando un porcentaje de respuestas de 57 % sobre el total de 75 egresados.

Respecto a los resultados alcanzados con la encuesta y las discusiones generadas, se detallan indicando la PARTE de la encuesta a la que hacen referencia, siguiendo en orden las preguntas que se realizaban.

PARTE 1. EN CUANTO AL APARTADO DE FORMACIÓN EDUCATIVA FORMAL

Con el presente trabajo se esperaba acercarse a aportes y comentarios en cuanto las razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios de grado con formaciones de posgrado. Se consideró que las expectativas con las que se comienza una formación de posgrado y las razones que impulsan comenzar un Curso de Posgrado pueden ser variadas.

En la gráfica puede observarse que si bien la mayoría de los graduados hizo referencia a que el motivo principal por el que se decidió a comenzar el curso de posgrado fue "para adquirir conocimientos de gestión", luego se suceden otros motivos: "para desempeñarse mejor en el trabajo", "para actualizarme y profundizar en conocimientos técnicos". Aparecen otras con menor cuantía porcentual.

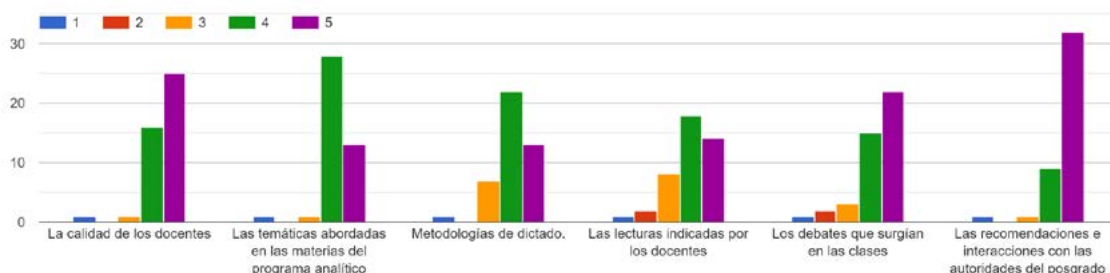
1. Seleccione en la siguiente lista la frase que mejor representa el motivo por el cual Usted decidió comenzar el curso de posgrado

43 respuestas



Luego se les consultaba por las expectativas al iniciar el Curso de Posgrado, listado una serie de aspectos y solicitando que indiquen el grado de satisfacción logrado. Para ello se recurrió a la Escala de Likert de 1 a 5, siendo para este caso 1 Muy insatisfecho y 5 Muy satisfecho.

2. En función de las expectativas que Usted tenía al iniciar el Curso de Posgrado - para cada uno de los siguientes aspectos - indique el grado de satisfacción logrado. Para ello dispone de una escala de 1 a 5, siendo 1 Muy insatisfecho y 5 Muy satisfecho.



Para cada uno de los aspectos consultados, los resultados obtenidos fueron:

- Respecto de la calidad de los docentes, 41 de los 43 contestaron que se sintieron satisfechos o muy satisfechos, lo que es un porcentaje altísimo 95 % del total.
- En cuanto a temáticas abordadas en las materias del programa analítico, del mismo modo que en el punto anterior 41 de los 43 encuestados se refieren a estar satisfechos y muy satisfechos.
- En relación a las metodologías de dictado, los resultados son muy buenos también, estando satisfechos o muy satisfechos el 81 % de los cursantes.
- Considerando las lecturas indicadas por los docentes casi tres cuartas partes del total indicó que se encontró satisfecho o muy satisfecho.
- Respecto a los debates que surgían en clases el 86 % señaló puntuaciones de 4 y 5 en su satisfacción. En este punto es importante destacar que los debates que se generaban aportaban desde lo interdisciplinario, ya que eran variadas las profesiones de los cursantes. Hacia el final de la encuesta se evidencia que el posgrado es de alto impacto en el recorrido laboral. (Véase Parte 3. Impacto del Curso de posgrado en su recorrido laboral, pregunta 19.)
- Por último en cuanto a las interacciones con las autoridades del programa las tres cuartas partes de los encuestados marcaron la máxima puntuación. Es importante en este punto destacar el seguimiento personalizado que se realizaba lo que también se vió reflejado en el porcentaje de egreso y en la bajísima tasa de deserción. Como puede observarse en los Informes Finales del Programa en el año 2017 culminaron 21 de los 22 que comenzaron, en el año 2018 terminaron los 29 cursantes. En el año 2019 de los 25 que comenzaron solo una persona abandonó, culminando 24 personas.

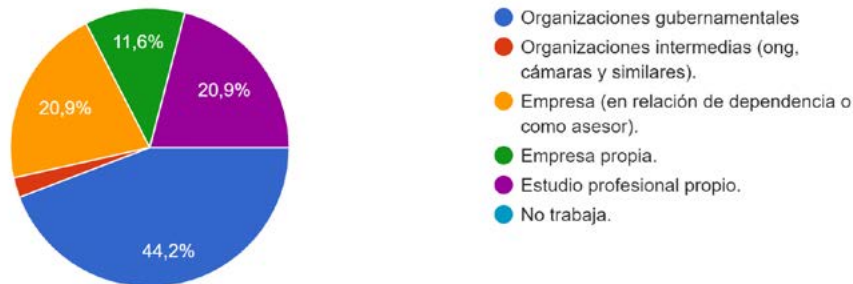
PARTE 2. EN CUANTO AL RECORRIDO LABORAL:

MOMENTO 1: INICIO DEL CURSO DE POSGRADO

Se consultó sobre el tipo de organizaciones en las que trabajaba en el momento 1, es decir al inicio del curso de posgrado. Del total de 43 personas encuestadas 19 refirieron trabajar en organizaciones gubernamentales, siendo este el sector de mayor concentración de los cursantes encuestados, como puede verse en la figura que sigue.

3. ¿En qué tipo de organización trabajaba en el momento 1?

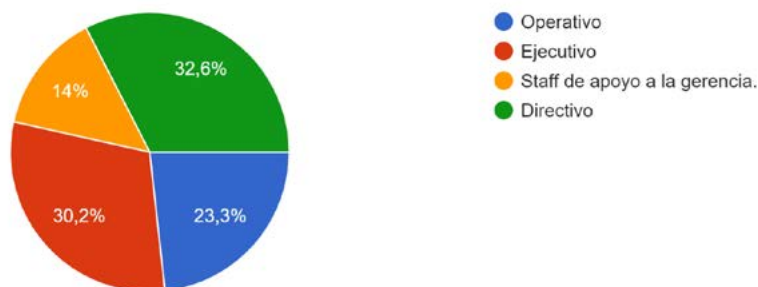
43 respuestas



Los cargos que ocupaban en ese momento eran en un 62 % ejecutivos y directivos.

4. ¿Qué tipo de cargo ocupaba al momento 1?

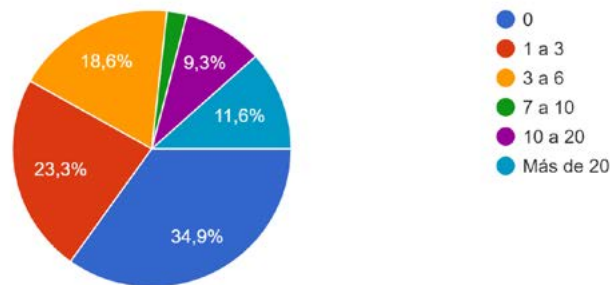
43 respuestas



En cuanto a las personas que tenían a cargo, la gráfica se presenta repartida. Si aparece un porcentaje cercano al tercio que no tenían en ese momento personas a cargo. En este caso al momento de las discusiones con el equipo se advertía que podía establecerse una relación con las razones por las que las personas se decidieron a cursar el programa. En un porcentaje alto refirieron adquirir conocimientos en gestión y desempeñarse mejor en su trabajo, lo que evidencia inquietud por mejorar la performance y la posición laboral.

5. Consigne cuantas personas tenía a cargo

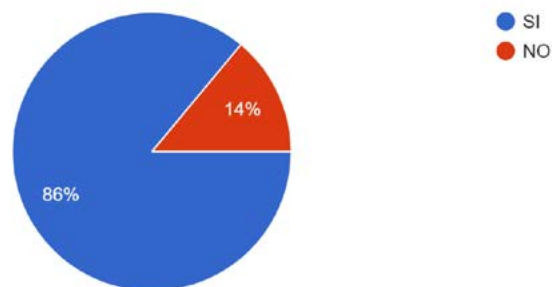
43 respuestas



Por último en este apartado en el momento 1 se les consultó si el trabajo que tenían en ese momento había sido para ellos una instancia de aprendizaje.

6. ¿Considera que este trabajo fue una instancia de aprendizaje, en tanto aportó a su formación profesional?

43 respuestas



Se detallan debajo las consideraciones más relevantes al momento de contestar esta pregunta:

Al contestar que sí aportó a su formación profesional, mencionaron (se transcriben literalmente las respuestas):

- En el trabajo constantemente se presentan situaciones a resolver de características técnicas y de relaciones entre recursos humanos. Encontrarse en una etapa de aprendizaje en liderazgo y desempeñar funciones relacionadas en el ambiente laboral generan una sinergia de crecimiento muy positiva a mi criterio.
- es un trabajo ejecutivo que requiere mucha organización
- cada vez se hacía más complejo dirigir los grupos de personas
- era un puesto ejecutivo, se aprende de organización y gestión
- coordinar personas es un desafío, sobre todo en espacios públicos, donde no siempre llegan por mérito. se dan muchas situaciones que generan tensión en el grupo

- en un estudio contable todos los días hay cambios
- es un trabajo ejecutivo que requiere mucha organización
- tengo una consultora que hago test vocacionales, siempre se aprende
- soy cr especialista en tributación, siempre el trabajo es aprendizaje
- soy lic en marketing y todo se conecta cada vez se conecta más con las capacidades blandas
- como abogada creo que se aprende todos los días, cada vez necesitamos más herramientas de trabajo en equipo para organizar las tareas de las personas
- me recibí de contador hace muchos años y quise hacer este posgrado porque vi que era algo diferente. mi trabajo me gusta pero siempre es bueno sumar conocimientos
- mi trabajo es aprendizaje para mi, soy lic en adm especializado en marketing. me gusta mi trabajo y el posgrado me aportó mucho
- mi trabajo es lo que me gusta, soy contadora y me gusta el estudio, pero necesitaba herramientas para el trato con los clientes y con mis empleados. me parece bien que la facultad haya hecho este posgrado, lástima que no lo sigan
- trabajo en el estado en la parte de capacitaciones, me gusta mi trabajo
- soy contador recibido en la facultad de hace muchos años, me parece muy bien un posgrado en estos temas porque lo necesitamos para complementar lo técnico. deberían seguir dando estos temas para actualizarlos
- trabajo en una empresa agropecuaria de Santa Fe, todos los días es algo nuevo, muchas presiones e impuestos y cargas. es todo un desafío trabajar en la producción pero me gusta
- soy chofer en la FCAME gusta mi trabajo. hice el posgrado para tener otras herramientas y para mejorar para el concurso

Al contestar que su trabajo no fue una instancia de aprendizaje - lo que representa un 14 % del total - mencionaron frases tales como "No me aportó nada significativo, "Fue un ascenso porque se jubiló mí jefe", "es un trabajo rutinario".

MOMENTO 2: CIERRE DEL CURSO DE POSGRADO

Luego los encuestados se posicionan en el momento 2, momento en el que habían terminado el posgrado. En este punto el objetivo era analizar sus trayectorias laborales y si se habían dado cambios durante la cursada. En tal sentido se consultaba:

En primer término se consultaba si seguían en la misma organización, mismo lugar. Un 81,4 % durante ese año no cambió de trabajo, es decir trabaja en la misma organización y en el mismo puesto que en el momento 1.

En este caso las personas que no habían cambiado su organización o posición pasaban al momento 3.

11. ¿En qué tipo de organización trabajaba en ese momento?.

43 respuestas



Nos detenemos aquí con las personas que sí tuvieron cambios de organización o posición entre el momento 2 y 1.

Cambios de puesto, pero permaneciendo en la misma organización.

Del total de encuestados, el 11,6 % (5 personas) refirió estar en la misma organización pero en un puesto de mayor responsabilidad. Estas personas pasaron a cargos ejecutivos y directivos, y todas refieren tener personas a cargo.

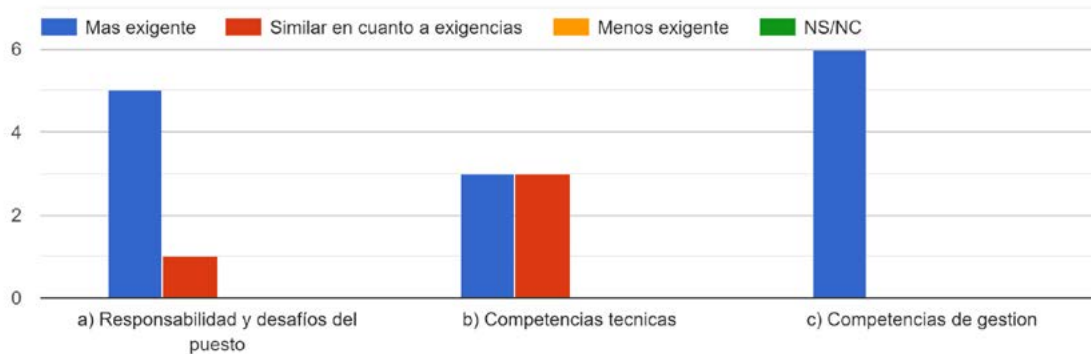
Un 2,3 % (una persona) cambió de sector en la misma línea del organigrama.

Del total de personas que no cambió de organización, pero sí de puesto, un 66 % consignó que ese trabajo había sido una instancia de aprendizaje. Se listan algunas respuestas rescatadas, y expresaron (se copia textual)

- la empresa se amplió, sumando 2 sucursales, por eso empecé el posgrado
- un tiempo antes de empezar el posgrado pasé a un puesto de asesoramiento y con mas personas a cargo, por eso empecé el posgrado para aprender de liderazgo y manejo de equipos, me daba cuenta que con lo técnico no me alcanzaba

A estas personas se les consultaba por las responsabilidades y desafíos del puesto, todas referenciaron que fue más exigente. Del mismo modo lo relativo a competencias de gestión donde en todos los casos se marcó el nuevo puesto como más exigente en este aspecto. No se evidencia esa elocuencia respecto de las competencias técnicas, como se visualiza en la figura que sigue:

12. Teniendo en cuenta: a) la responsabilidad y desafíos del puesto, b) las competencias técnicas y c) las competencias de gestión necesarias; como co... al que tenía en el momento 1 (Inicio del Curso).



Esto refuerza la necesidad de las habilidades gerenciales por encima de las técnicas a medida que avanzamos en puestos más exigentes hacia la cúspide organizacional.

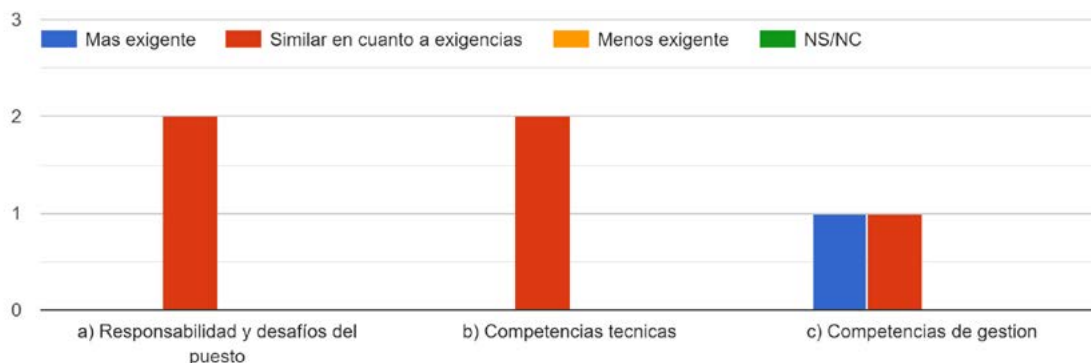
Cambios de organización.

Un 4,7 % pasó a trabajar en otra organización. Estos encuestados pasaron a trabajar en empresas propias, en puestos ejecutivos o directivos con personas a cargo, entre 3 a 10. Para ellos fue una instancia de aprendizaje en tanto aportó a su formación profesional.

En cuanto a las exigencias del nuevo puesto, no reportaron cambios, siendo puestos de similar exigencia, tanto en la responsabilidad y aspectos técnicos.

Si una persona hizo mención a mayor exigencia en cuanto a lo gerencial.

13. Teniendo en cuenta: a) la responsabilidad y desafíos del puesto, b) las competencias técnicas y c) las competencias de gestión necesarias; como co... al que tenía en el momento 1 (Inicio del Curso).



MOMENTO 3: HOY

Por último los encuestados se posicionan en el momento 3, momento en que realizaron la encuesta (esto fue en los meses de agosto a octubre).

En primer lugar se consultó a los egresados del programa si continuaban trabajando en la misma organización y puesto que al concluir el programa (momento 2), con el objetivo de ver los cambios en sus lugares de trabajo y luego relacionarlos con el aporte o no que el programa hizo en sus trayectorias laborales.

De los 43 encuestados, 23 seguían en la misma organización y el mismo puesto, es decir el 53,5 % de los encuestados.

Se evidencian ascensos dentro de la organización en un 23,3 % de los casos, cambios en las funciones (4,7%) y solo un caso de descenso (2,3%). Los porcentajes siempre sobre el total de los 43 encuestados. Asimismo reportaron cambios de organización en un 16,3 % de los casos. Luego se analizan estos cambios organizacionales de manera particular.

14. ¿En qué tipo de organización trabaja en este momento?

43 respuestas

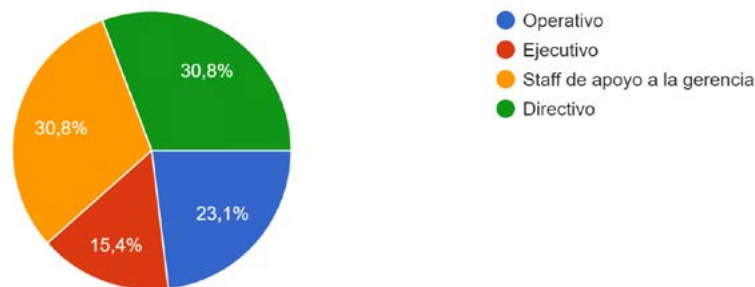


Cambios dentro de la misma organización.

Respecto de los cargos que ocupan en la actualidad (léase momento de realización de la entrevista) se evidencia un cambio entre el momento 2 y 3 en los puestos de staff o de apoyo a la gerencia pasando del 14 % al 30,8 %, este cambio se debe en principio a que dejaron cargos ejecutivos (de 30,2 % en momento 2 a 15,4 % en momento 3). Para los cargos directivos y operativos no operaron diferencias significativas.

15. ¿Qué tipo de cargo ocupa en la actualidad? (momento 3)

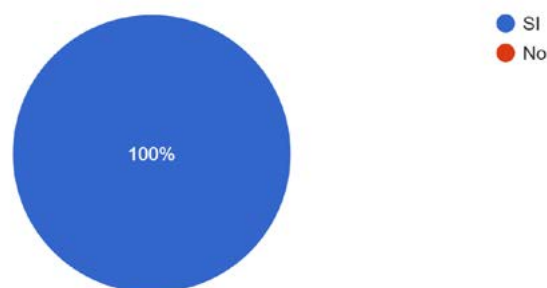
13 respuestas



Estos cambios son analizados por el equipo al leer las respuestas en cuanto a que si este trabajo es una instancia de aprendizaje en tanto aporta a su formación profesional. Todas las personas referenciaron que sí.

16. ¿Considera que este trabajo es una instancia de aprendizaje en tanto aporta a su formación profesional?

13 respuestas



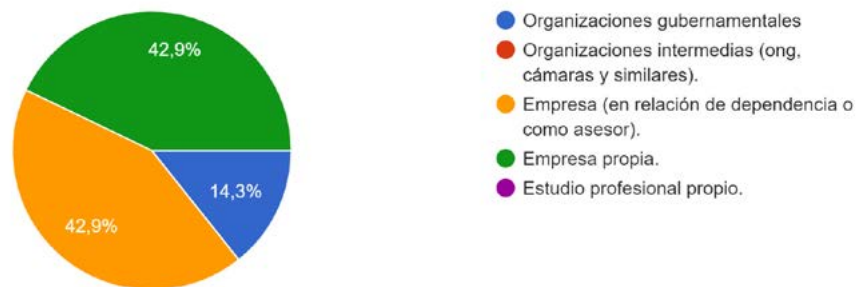
Cambios organizacionales.

Luego se analizaron las respuestas de las personas que cambiaron de organización (trabaja en una organización distinta que en el momento 2: pregunta 14).

Respecto de las nuevas organizaciones donde trabajan un alto porcentaje pasó a trabajar en empresas propias o a empresas en relación de dependencia como asesor, solo un 14,3 % se empleó en el Estado.

16. ¿En qué tipo de organización trabaja en la actualidad? (momento 3)

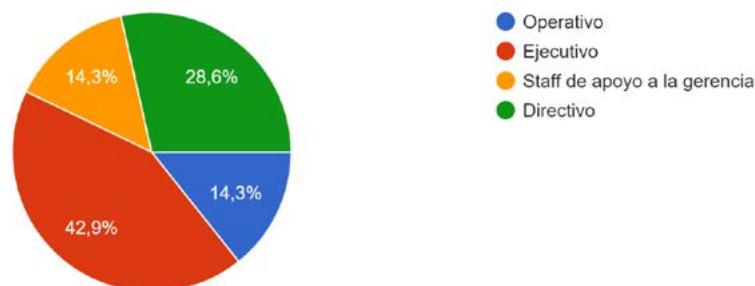
7 respuestas



En cuanto al lugar de trabajo en esas nuevas organizaciones solo un pequeño porcentaje está en cargos operativos, solo un 14,3 %

17. ¿Qué tipo de cargo ocupa en la actualidad? (momento 3)

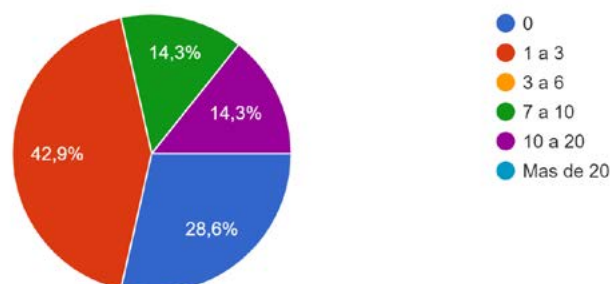
7 respuestas



En relación a las personas que tienen a su cargo, las dos terceras partes refiere a tener personal para gestionar, lo cual es tomado en cuenta para el análisis.

18. Consigne cuantas personas tiene a cargo

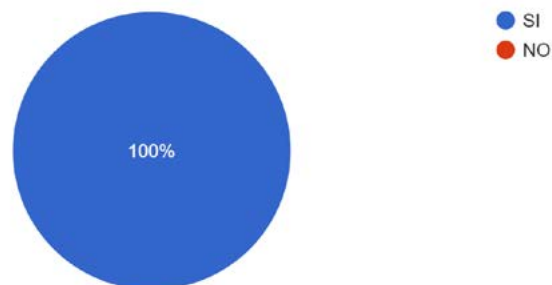
7 respuestas



Por otra parte y en línea a lo dicho en el párrafo anterior respecto de las personas a cargo, lo que se entiende como un desafío, véase que en el 100 % de los casos estas personas referenciaron que su trabajo actual es una instancia de aprendizaje.

19. ¿Considera que este trabajo es una instancia de aprendizaje en tanto aporta a su formación profesional?

7 respuestas



Tanto los comentarios de las personas que cambiaron de puestos y no de organización, como las que cambiaron de organización refieren a desafíos en el nuevo trabajo y la necesidad de coordinar equipos y de formarse en relaciones interpersonales.

Es interesante traer sus expresiones de porque su trabajo significa una instancia de aprendizaje, aún en el caso aislado de descenso dentro de la organización. Se restacatan algunas de ellas y se transcriben literalmente:

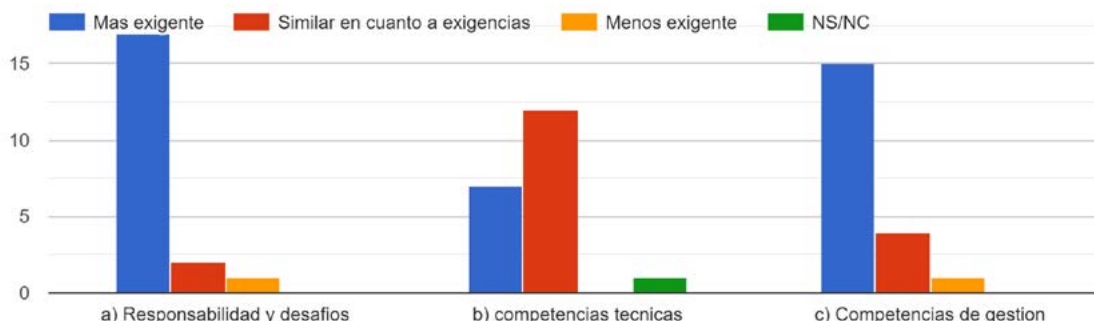
- Trabajar en el área de RRHH con 300 personas es un constante aprendizaje.
- después que terminé el posgrado, un tiempo antes de la pandemia me ascendieron. el posgrado me ayudó muchísimo para manejar los equipos, puedes saber del tema pero trabajar con personas es muy complejo
- Se plantean nuevos desafíos.
- El trabajo es una instancia de aprendizaje en sí mismo. Uno va mejorando las formas de encarar los procesos. Los trabajos y la vida misma.
- Si bien mi actual trabajo requiere de conocimientos técnicos acordes a mi profesión, el hecho de liderar equipos de trabajos dispersos en distintos países. Agrega un grado de complejidad que me ha llevado a tener que capacitarme en aspectos específicos, y día a día aprendo sobre las personas y las características particulares de cada uno de los lugares donde se encuentran los grupos de desarrollo que lidero.
- Encontrarse con nuevos desafíos en el ámbito laboral por modificación en el puesto laboral siempre nos pone en situación de aprendizaje por nuevas responsabilidades o nuevas relaciones interpersonales.
- Rendí un concurso como Directora (cat 2 en mi trabajo) y el Posgrado de mucho aporte por las herramientas de liderazgo que aprendimos, ahora tengo dos personas a cargo y es un lugar más ejecutivo. Para mí es un desafío
- las herramientas del posgrado me ayudaron mucho. coordinar como asesor de la gerencia un grupo de 5 personas fue un desafío para mí.
- ascendí porque se jubiló mi jefe y subrogo la jefatura de división
- Una compañera de trabajo rindió y ascendió, yo estoy subrogando su cargo.

Si bien no tengo personas a cargo las responsabilidades de este puesto son mayores.

- Después del posgrado me empecé a interesar más por mejorar los equipos de trabajo. hice el posgrado en 2019, terminamos en nov y en marzo llegó la pandemia. la verdad que agradezco haber recibido las enseñanzas del posgrado. si no no sé cómo hubiéramos hecho, fueron momentos de mucho cambio e incertidumbre.
- luego que pasó la pandemia cambiaron muchas cosas, con mi familia decidimos trabajar por nuestra cuenta, hoy tengo más personas a cargo. el posgrado me ha ayudado mucho en lo que es manejo de conflictos, fundamental ese tema
- el trabajo te desafía todos los días
- este trabajo es más desafiante porque tengo personas a cargo y en eso el posgrado me ayudo mucho, cambié de empresa en 2022
- si bien hago lo mismo, ahora coordino un grupo y en eso me ayudó el posgrado. sobre todo en comunicación y manejo de conflictos, es muy importante
- En el nivel directivo las habilidades gerenciales son las más relevantes. Por lo tanto me ayudaron un montón, además de que seguí desarrollándome en este área.
- si, por la jubilación de un compañero ascendí. Cada día valoro más la formación del posgrado sobre todo lo relacionado a gestión del conflicto, empecé a estudiar mediación en santa fe
- ahora estoy en otra área de asesor, fue un cambio que me vino muy bien, no solo en lo económico sino porque cambié de temas
- Adquirí experiencia, aprendí cada día en cuanto a competencias técnicas y a trabajar en equipo, y aumentó mi red de contactos.
-

Las expresiones de los encuestados tienen su correlato si se analiza la pregunta siguiente y las respuestas obtenidas. Se solicitaba que consideraran por un lado la responsabilidad y desafíos del puesto, por otro las competencias técnicas y por último las competencias de gestión necesarias. Se evidencia que los nuevos puestos han sido para ellos lugares donde han tenido desafíos y necesidad de habilidades de gestión por encima de las técnicas. Esto refuerza lo expresado al analizar la pregunta 12.

17. Teniendo en cuenta: a) la responsabilidad y desafíos del puesto, b) las competencias técnicas y c) las competencias de gestión necesarias; como c... en el momento 2 (Cierre del Curso de Posgrado).



PARTE 3. IMPACTO DEL CURSO DE POSGRADO EN SU RECORRIDO LABORAL

En este punto resulta apropiado puntualizar que el objeto de este trabajo fue abordar las trayectorias de formación y procesos de profesionalización en torno al gerenciamiento y liderazgo del talento humano.

Se tomó como caso el Curso de Posgrado en FCECO-UNER para las ediciones 2017 a 2019; por tener el Curso de posgrado el objetivo de desarrollar las habilidades gerenciales y personales.

Se pretendía conocer en qué medida el paso por las aulas tuvo impacto en el mejoramiento de esas trayectorias. En la gráfica que sigue puede apreciarse que el impacto para los cursantes encuestados fue significativo, en tanto un 44,2 % calificó de decisivo su paso por el posgrado para su recorrido laboral y un 48,8 % reconoce un aporte parcial. Solo un 7 % refiere a que sus trayectorias laborales han sido independientes del mismo.

Es de suma importancia en este punto para el equipo resaltar el impacto del Curso de Posgrado en FCECO-UNER en el mercado laboral de la región a la que se llegó con esta oferta de posgrado.

Se trae en este punto a modo de referencia y refuerzo el resultado de esta pregunta en el PID anterior Nro. 4073 "Procesos de profesionalización en torno al gerenciamiento y liderazgo del talento humano."

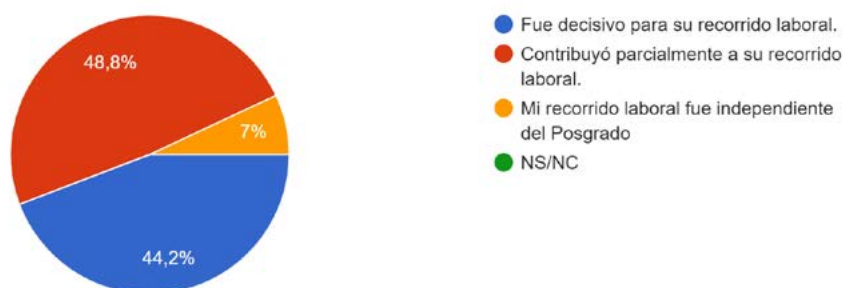
En el Informe Final del PID mencionado se refería: *"Respecto de la Parte 3. Impacto del curso de posgrado en su recorrido laboral, al consultarles si su paso por el Curso de posgrado había impactado en ese recorrido y en qué medida, más de un 20 % indicó que el mismo fue decisivo para su recorrido laboral; asimismo casi un 40% manifestó que contribuyó parcialmente. Si bien no se trata de resultados contundentes podemos*

inferir que más de la mitad de las personas que cursó el programa atribuye todo o parte del éxito de su recorrido laboral al cursado de la propuesta. En tal sentido la trayectoria del programa representó una INSTANCIA DE APRENDIZAJE, en tanto que aportó herramientas para su formación y desempeño profesional, brindando del mismo modo posibilidades nuevas en los espacios de desarrollo personal".

En estas tres cohortes analizadas los resultados no sólo acompañan sino que refuerzan los resultados anteriores.

19. Considera que su paso por el Curso de posgrado

43 respuestas

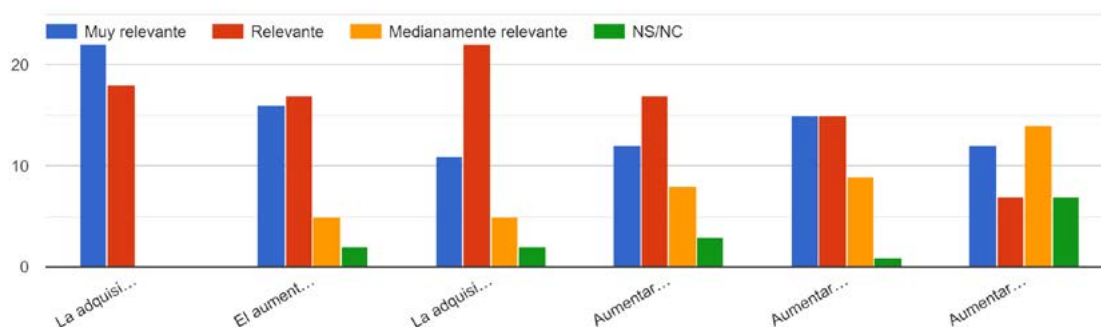


Visto el impacto del programa en los recorridos laborales, luego se consultó en qué medida influyeron en su recorrido laboral una serie de capacidades, pidiendo que hagan mención a la relevancia de éstas en su trayectoria.

En cuanto a:

- La adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas", aparece como muy relevante para la mayor cantidad de los encuestados.
- El aumento de la credibilidad / prestigio profesional (el título operó como respaldo de prestigio profesional), hay numerosas respuestas dando mucha relevancia y relevancia.
- La adquisición de conocimientos de gestión y management, en tanto me permitió reorientar mi perfil profesional (participación en el proceso de toma de decisiones, de planificación y control, etc.), aparece en la mayoría de los casos marcada como relevante.
- Aumentar la seguridad y confianza para el desarrollo de nuevos emprendimientos empresariales y Aumentar la seguridad y confianza para reconvertirse profesionalmente, los resultados son similares y refieren a resultados positivos entre muy relevante y relevante.
- Aumentar la red de contactos, no se evidencia una tendencia, sino resultados repartidos entre las cuatro propuestas.

20. En la siguiente lista marque en que medida influyó en su recorrido laboral...



PARTE 4. INFLUENCIA DE LA PANDEMIA EN SU TRABAJO:

En primer término se consultó si los cambios provocados por la pandemia influyeron en su espacio laboral. Puede advertirse que la mayoría de las personas vieron su espacio laboral irrumpido por la pandemia de manera significativa o parcialmente significativa.

Es pertinente destacar que un porcentaje muy bajo no vió su espacio laboral afectado por la pandemia. Ellos refieren frases como: *"Trabajamos de la misma manera"*, *"porque luego de la pandemia todo siguió igual que antes"*, *"Porque continúe trabajando de otra manera, pero no fue relevante"*.

De lo analizado el 93 % de las personas refieren cambios, siendo más de la mitad los que hacen referencia a lo disruptivo de esta situación en su lugar de trabajo, tal como puede verse en la gráfica que sigue (53,5%).

21. Considera que los cambios provocados por la pandemia influyeron en su espacio laboral

43 respuestas

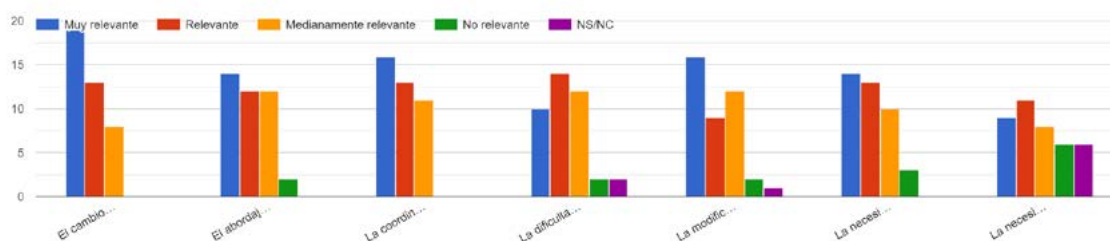


A partir de esas respuestas, se analizaron distintos aspectos y su relevancia.

En cuanto a:

- El cambio de modalidad de presencial físico a presencial remoto fue muy relevante para el 44 % de las personas encuestadas y relevante para el 30 %; sumando ambas categorías tres cuartas partes del total de encuestados.
- El abordaje emocional a partir de las pérdidas, enfermedades, etc; en el lugar de trabajo aparece marcado como muy relevante para el 32 % y luego como relevante o medianamente relevante para porcentajes iguales de 28 % en cada caso. Es apropiado destacar que para el 60 % el abordaje emocional fue entre muy relevante y relevante.
- La coordinación de los tiempos de trabajo con tiempos personales fue muy relevante o relevante para el 67 % de las personas, es decir las dos terceras partes.
- La dificultad para lograr el derecho a desconexión no mostró la contundencia de las otras categorías, predominando la puntuación como relevante o medianamente relevante, totalizando estas dos categorías un 60 %; y 55 % la suma de las categorías muy relevante y relevante.
- La modificación de los procesos a partir de la incorporación intempestiva de las de TIC fue considerada por una mayor cantidad de personas como muy relevante, luego de la categoría "El cambio de modalidad de presencial físico a presencial remoto". Las categorías relevante y muy relevante fueron elegidas por casi un 60 % de los encuestados (58 %).
- La necesidad de adaptación de los modos de comunicación con su equipo de trabajo fue marcada como muy relevante y relevante para el 63 % de los encuestados. Esta categoría sigue en la suma de porcentajes entre "muy relevante" y "relevante" a la categoría "El cambio de modalidad de presencial físico a presencial remoto"
- La necesidad de adaptación de los modos de comunicación con su superior fue la respuesta con más variedad, consignando un 13 % NS/NC, lo que se relaciona con las personas que han consignado trabajar en empresas propias - entendemos de manera unipersonal o siendo ellos los superiores-. Si se ve marcado como muy relevante y relevante para el 46 % de los encuestados.

22. En la siguiente lista marque en que medida influyeron los distintos aspectos que se listan, en su trabajo



Considerando las elecciones de las categorías "muy relevante" y "relevante" se aporta un orden de prevalencia a estos aspectos, en función del porcentaje de encuestados que las seleccionaron:

- El cambio de modalidad de presencial físico a presencial remoto: 74 %
- La coordinación de los tiempos de trabajo con tiempos personales: 67 %

- La necesidad de adaptación de los modos de comunicación con su equipo de trabajo: 63 %
- El abordaje emocional a partir de las pérdidas, enfermedades, etc: 60 %
- La modificación de los procesos a partir de la incorporación intempestiva de las de TIC: 58 %
- La dificultad para lograr el derecho a desconexión: 55 %
- La necesidad de adaptación de los modos de comunicación con su superior: 46 % de los encuestados.

Se resalta en este punto que los aspectos que se marcaron como muy relevantes o relevantes obedecen a "cambio de modalidad", "coordinación de los tiempos de trabajo con tiempos personales", "adaptación de los modos de comunicación con el equipo de trabajo" y "abordaje emocional".

Las palabras: cambio, coordinación, adaptación y abordaje emocional son palabras clave y han sido aspectos centrales en las temáticas del curso.

Este rescate unido al impacto que tuvo el curso para los encuestados -pregunta 19- permite inferir que ha sido valioso conocer en qué medida los ex-cursantes del programa pudieron utilizar y/o adaptar las herramientas brindadas por el programa al momento de tener que enfrentar las vicisitudes en sus modos de trabajo a partir del 20 de marzo de 2020.

Por otra parte, a partir de conocer en qué medida el paso por las aulas tuvo impacto en el mejoramiento de esas trayectorias, se considera que los resultados del presente Proyecto como del anterior pueden ser de utilidad para profundizar, perfeccionar o redireccionar los procesos de formación de los posgraduados. Sobre este punto se ahonda en las entrevistas semiestructuradas en el eje: Relevancia de las investigaciones sobre los procesos de profesionalización en el diseño curricular.

Entendemos que puede ser un aporte para la Universidad conocer la valoración que los egresados del Curso hacen de la formación recibida en relación al mejoramiento de su profesionalidad. En sus expresiones se han rescatando los saberes, conocimientos y experiencias que fueron incorporados luego de cursado y aprobado el Curso y que ellos reconocen como potenciadores de sus capacidades y talentos.

Seguidamente se continúa el análisis con los aportes recibidos en las entrevistas semiestructuradas.

Entrevistas semiestructuradas.

La entrevista semiestructurada fue planteada en 5 ejes temáticos. Para cada uno de esos ejes se plantearon preguntas disparadoras del diálogo. Como Anexo del Informe de avance se adjuntó este instrumento.

Las entrevistas se hicieron de manera presencial en la Facultad de Ciencias Económicas. Se generó un espacio de intercambio entre los ex cursantes del que participó de

manera voluntaria un ex profesor del Programa, el que a medida que se iban desarrollando las preguntas y los testimonios, iba acompañando a los entrevistados con sus análisis y reflexiones.

Esto derivó en un relato que entendemos fue muy nutrido, no solo por las vivencias de los ex causantes sino también por el aporte y el bagaje teórico que el profesor le aportó. Seguidamente se aporta el texto que rescata los principales ejes y aspectos surgidos.

Se entrevistaron 7 (siete) personas. Para resguardar su identidad se han asignado nombres de pila a los entrevistados: Humberto, Maria del Rosario, Gabriela, Josefina, Claudia, Martin, Deborah, Ariel (profesor).

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas se desarrollaron en un encuentro planteado en la Facultad de Ciencias Económicas.

En primer lugar se explicó el marco del trabajo que se estaba realizando, agradeciendo nuevamente la presencia en la Facultad y la disposición a colaborar con esta investigación.

Se presentaron a los entrevistados los diferentes ejes que el equipo de investigación previamente se había plantado, tal como se presentó en el Informe Parcial en el archivo denominado: "Anexo PID 4105. Entrevista y encuesta".

Se entregó a cada uno de ellos una copia del listado de ejes y preguntas para que sirviera de guía, se dejó espacio a la improvisación natural y la fluidez por parte de los entrevistados para que surgiera una conversación natural. Los integrantes del equipo fueron realizando entrevistas.

En el presente escrito se rescatan las apreciaciones vertidas por los entrevistados de manera más repetitiva y enfática y en algunos casos se transcriben sus expresiones entrecomilladas, en tanto se considera que ilustran y muestran de manera más genuina el devenir del diálogo.

RESCATE DE LAS PRINCIPALES APRECIACIONES Y EXPRESIONES DE LOS ENTREVISTADOS

Eje 1	Motivaciones para realizar estudios de posgrado
-------	---

Dentro de las motivaciones para realizar estudios de posgrado aparece la necesidad de actualización. Por otra parte, la necesidad de contar con herramientas para sostener equipos pero fundamentalmente autosostenerse en un ambiente cambiante.

En palabras de uno de los entrevistados: "¿Cómo me reinvento para automotivarme cuando ya la motivación no está?... A veces nos cargan muchas responsabilidades a los líderes: tengo que tener a mis equipos motivados. Y yo les digo que el 50% es tuyo, el 50% es mío".

Eje 2	Contribuciones del PROGRAMA de formación, a los procesos de profesionalización
-------	--

Uno de los entrevistados, Humberto, marca que en el 2019 luego de cursado el programa vive una situación de asumir una nueva jefatura donde marca *"eran mis ex compañeros me sucedieron cuestiones muy particulares al momento de tomar posesión del cargo. Una era enfrentarme a mis compañeros desde otro rol, ... y afrontar, digamos, de qué forma uno puede asumir ese cargo para lograr o digamos, imponer determinadas ideas e intercambiar determinadas ideas. Y que el trabajo fluya"*.

María del Rosario ante esta pregunta nos cuenta que ella *"tenía gente a cargo y me había salido una posibilidad de trabajar en otro lado, estaba indecisa de qué decisión tomar bueno, me ayudó bastante para encontrarme de qué era lo que yo quería. Sentía como que ya necesitaba un cambio total"*.

Gabriela marca que el Programa fue de gran apoyo para todo el cambio y apuesta de área que tuvo en su organismo.

Josefina relata que de la experiencia de cursado hay un antes y un después, ya que se logró posicionar con otro tipo de liderazgo dentro de su profesión y su espacio laboral.

Eje 3	Relevancia de las investigaciones sobre los procesos de profesionalización en el diseño curricular
-------	--

Claudia nos dice que *"parece muy interesante esta posibilidad de concluido el programa, de cómo hemos ido avanzando en los espacios laborales y cómo hemos aplicado herramientas"*.

Martín rescata que consultar a ex graduados de un programa de formación, *"puede ser una manera de actualizar contenido, ya que en todo lo de RRHH las cosas cambian rápidamente"*.

Gabriela coincide con lo expresado por Martín y agrega que de *"estos espacios abiertos de intercambio, donde comentamos procesos y trayectorias profesionales uno aprende mucho y se podrían diseñar cursos de actualización"*.

Eje 4	Herramientas para la gestión del talento humano
-------	---

Humberto marca que los aspectos conceptuales más relevantes que marcó su formación desde el programa *"fueron trabajar los contextos de incertidumbre del Dr Mannucci, y los conceptos de pensamiento sistémico trabajados por Agolti"*.

Deborah declara en su entrevista que *"como líder, me sirvió mucho las herramientas de las primeras clases que nosotros le hicimos con Andrés Jalíf, modelos mentales, además de inteligencia emocional, porque es decir, ¿cómo gestiono yo un equipo aprendiendo a confiar? Porque venía otra modalidad de trabajo que no la tenía yo, que era tener el equipo alrededor"*.

Gabriela cuenta que *"de la cajita de herramientas yo creo que apliqué todo, desde lo que es la gestión del conflicto como ABC, tratando de entender, bueno, en cada una de esas conversaciones, el enojo, resistencia, qué intereses, qué necesidades estarían emergiendo y cómo lo podemos satisfacer. El ejercer la paciencia, el autocontrol, porque realmente hay que tener mucha, mucha autorregulación. Primero mucho autoconocimiento, después mucha autorregulación para poder llevar adelante un proceso de cambio frente, o sea, con resistencia, con enojo, con gremio"*.

Claudia nos dice que le *"sirvió muchísimo lo de comunicación, para entrar a un equipo formado, ser la nueva e identificar todas las personas en sus roles, formar nuevos equipos y funcionar con un nuevo sistema donde el jefe deja hacer. Estas herramientas de adaptación las adopte del programa, reconocer roles, formas de trabajo y modos de organización que me permitieron adaptarme y trascender en el puesto nuevo."*

Según Ariel, Profesor del Programa, ante esta pregunta declara que cuando se logra ser *"un buen líder... Te doy feedback a tu administración se declara un nuevo ciclo y los nuevos ciclos no dependen de la mala economía, de un presidente de turno o de la pandemia. Se asumen y pasan cosas.... "Se declaran nuevo ciclo, excelente, hay 90 días para declarar también, che, ¿cómo vamos a laburar acá? Porque en el fondo, sin hacerlo formalmente, cuando en priori si dice eso, le estás narrando uno de los no negociables que quiero, es que esto no lo hagas más. "Ariel rescata la capacidad de multiplicar y confiar bajo reglas negociables con los mandos medios, que allí está la generación de más liderazgo, y es allí donde se multiplica el liderazgo en propias palabras.*

El profesor nos remarca que es necesario para emprender un rol de líder *"trabajar el ego, y el concepto de la coherencia para enseñar a las personas pensar, decir, hacer y sentir, entonces ese concepto cuando uno trabaja con gente va dando esa coherencia y va creando confianza"*.

En este sentido, Gabriela marca en su testimonio que desarrolló capacidades como *la paciencia, el autocontrol y la autorregulación. Autoconocimiento. "También rescata que se debe soltar el ego.*

Gabriela nos cuenta que pudo proponer un gran cambio en la gestión del capital humano *"llevar adelante la implementación de la fusión del equipo de recursos humanos y de desarrollo institucional, en una nueva ÁREA que las contenga y de servicio, hoy abarcamos a casi 600 personas, en 2020 viene la pandemia y con cambio de gestión presentamos el proyecto, el programa se abordó hasta con cambió de edificio o sea, un bicho interesante en pos de mejorar la imagen institucional y la calidad de vida, digamos y de gestión del personal", "como sorpresa tuve que y hasta el día de hoy lo digo por ahí sigo sorprendida de la capacidad de resistencia de ese sistema, de no querer cambiar es algo que nosotros consideramos que es mejor, que van a estar siguen abrazando la historia lo tradicional"*.

Gabriela remarcó que en su proceso de consolidación en nuevo rol de líder, y conformación de nueva área se dio una situación particular de generar una dirección ejecutiva dentro de la estructura organizacional tradicional y esto nos declaró, *"creo que nos apoyamos mucho en ello, en los más jóvenes para que nos ayuden a ir mejorando la calidad de vida fundamentalmente del personal, el poder presentarme frente a mi cliente externo de otra manera o sea, bueno, fue un laburo hermoso muchísimo muchísima resistencia y frustración de pelea enemigos internos yo no tenía tantos enemigos y este cambio generó movimientos dentro de la organización, los equipos y los vínculos"*.

En relación a los impactos alcanzados de haber podido impulsar este cambio, Gabriela dice *"creo que bueno es muy importante a confiar en otra vez en una idea, en una visión, y tener la paciencia de sostenerlo de entender que los procesos internos de cada persona emerge el miedo emerge desconfianza también de parte de quien estaba siendo gestionado, conducido hacia ese cambio entonces mucha, muchísima paciencia y perseverancia."*

La entrevistada nos marca categorías de confianza, apostar a equipos jóvenes, y poder como desafío ante la adversidad apostar a la visión organizacional con claridad y sostenibilidad a través de la paciencia y la perseverancia, lograda en muchos sentidos al hacer uso de las herramientas brindadas a través del programa de formación.

Ariel, nos dice que según su perspectiva los mandos medios trabajan en el medio ambiente. *"Eso es lo que mueve las soluciones gigantes. Que crecen, que son sustentables. Donde los de arriba se pueden enfermar tranquilo, o irse de vacaciones tranquilos. "Él sostiene ante este interrogante de que las estrategias para gestión del capital humano es apostar a los mandos medios, que un buen líder es quien reconoce esto. El profesor marca en su testimonio que muchas veces el líder debe hacer saltos al vacío, y llevarse por esas motivaciones que trascienden los espacios laborales"*

Eje 5	Análisis de impacto de la pandemia en los procesos de profesionalización
-------	--

Varios de los entrevistados refirieron a cambios en el modo de trabajo, algunos se sostuvieron y otros no.

Por ejemplo, las reuniones entre personas de diferentes sucursales, ciudades se siguen haciendo remotas. Uno de ellos acotaba *"con lo caro que es post-pandemia juntarse presencialmente, sincrónicamente y con las pequeñas excusas que buscan para para no asistir siempre resalto a mi grupo cuando se dan las reuniones que llegó el día que tenía que llegar"*

Otro remarca que las reuniones presenciales deben ser bien diseñadas, porque sino la gente creer que pierde el tiempo. Expresa *"ese encuentro debe plantearse como único"*

Según palabras de Ariel, *"vas a saber lo que moviste para tener territorio, y sigamos laburando, un líder que le importa el equipo, yo tengo que repartir laburo de otra manera, no cambió el qué, pero cambió el cómo"*.

Otras de las entrevistadas: Claudia declara que la empresa en la cual se desempeña en la pandemia tuvieron que salir a territorio en el día dos. Y en propias palabras destacó que esta situación la llevó a *"poderme poner en el lugar del otro, en lo que estaba pasando, sobre todo en la primera etapa de la pandemia, donde no sabíamos bien cómo íbamos a trabajar, de qué manera íbamos a trabajar, también del miedo que tenía la gente a la pandemia misma, ¿no? Es decir, cómo gestionar, cómo gestionar con el miedo, desde el miedo a enfermarse, a perder el trabajo, a no saber cómo hacerlo"*.

Esta entrevistada rescata que *"en esta etapa pandémica rescatamos distintos elementos de aprendizaje, o de cómo se debe transmitir lo que el resto de personas esperan, y cómo, a su vez, hacia arriba logramos resultados, porque el resultado se nos seguía exigiendo. Y había otras cosas distintas, por ejemplo, teníamos que salir a*

comprar barbijo, y no había barbijo en ningún lado. Resalta que todo el equipo trabajó hasta los fines de semana para conseguir esos elementos de protección; ella como líder logró moverse de su territorio y trabajar con nuevas formas e involucrar al resto en movilizar y conseguir estos elementos. Claudia nos declara que la pandemia en su organización" la llevó a gestionar capital, capital humano, capital político entre proveedores, entre gente, posicionarnos de diferente manera".

En este sentido se plantea con lo declarado por Ariel que marca qué "... el lugar del otro, empatía, gestión de emociones. Pensaba lo del barbijo, como dijiste, y dije, qué bueno probar en cosas a veces pequeñas, a ver si somos equipo".

Martín, ante las preguntas de la pandemia y su relación de liderazgo nos responde que "Hay que laburar, hay que generar, hay que pagar. Yo estoy del otro lado, tengo que pagar. Pagar sueldo ... y salí de mi casa, y... A las 3 de la mañana me levanto en mi casa, y le digo a mi mujer, ¿dónde está la plancheta que me regalaron? ¿Qué plancheta? Esa que me regaló mi papá y así empecé a generar alfombras para limpiarse los pies," Dicha acción innovadora y que cobra sentido en pandemia los llevó a sostener la empresa proveyendo a diversas organizaciones. Esto denota que los líderes ponen en juego la creatividad ante la adversidad y el trabajo en equipo, encontrando la manera de trascender.

Gabriela manifiesta que 2019 y pandemia, "generó un cambio, estaba en un área de impuestos y por mi formación y demás, bueno, me proponen crear un área, o sea, un área donde iba a ser transversal a todas las organizaciones por una organización de casi 600 personas. Entonces a mí me tocó liderar procesos de cambio, aprender de las resistencias, conocer a la gente, o sea, empezar a conocer verdaderamente al personal desde otro lugar. Venía atendiendo lo que era el cliente externo y de repente me toca empezar a atender al cliente interno en esa organización."

La entrevistada sigue su relato marcando que "siguen resistiendo después de dos años y medio el cambio, la propuesta de modernización o sea, mi cabeza siempre va a ser hacia automatizar, mejorar trabajar mejor y me encuentro con un núcleo muy acostumbrado al papelito, a dar un teclado". Agrega que siente frustración por no poder llevar un poco más de modernización al área frente a esa resistencia, pero tiene esperanza de que exista con algún cambio de gestión y que sea profundo el cambio y entiende que ese es el desafío del líder.

Ariel marca en su relato que el líder transita situaciones de soledad y frustración, en relación a eso dice "el poder, y cuanto más poder, más soledad. Sí, eso sí es como buscar afuera a ver dónde me apalanco, porque adentro no lo tengo, lo ocupo afuera." y remarca que el desafío es con otros, encontrar anclar o apalancar en el continente y poder hacer con otros, con esos mandos medios que son los reales hacedores y quienes conducen muchas veces las organizaciones.

Maria del Rosario nos responde que previo a la pandemia ella "había crecido, me había desarrollado, pero había algo que latía dentro mío que era vocación para la pastelería. Y la verdad que fue una decisión muy difícil de tomar, es decir, dejo algo que me da tanta seguridad, donde, digamos, había ganado liderazgo". Decide cambiar de rol laboral y asumir un emprendimiento pastelero que nada tiene que ver con su trabajo cotidiano de administración de un sindicato. La pandemia y las herramientas del programa llevaron a que decidiera el cambio de giro en su vida personal y laboral, pudiendo negociar nuevas formas de trabajo y poniendo como desafío el rol de emprendedora de pyme gastronómica.

Josefina nos responde que en la pandemia *"trabajó con muchas personas en equipo, realmente. Sí. Tenemos una jefa en el departamento y después todos nosotros somos pares, ¿no? Y creo que realmente la pandemia nos impulsó porque empezamos a comunicar mucho más cómo estaba cada uno. El darnos el espacio para charlar, para conversar sobre nosotros."* La profesional marca como la acción de comunicación atravesó la dinámica del equipo en período de pandemia, consolidando al grupo en la unión y comunión personal. Esta entrevistada marca que también detectó que muchos compañeros en pandemia encontraron otras motivaciones personales, en relación a esto declara *"Y en todo este tiempo vi varios compañeros, y me incluyo, el hecho de buscar el propio deseo y encontrar todo eso que nos recarga de energía. Entonces tengo compañeros que toda su vida solo trabajaron ahí y de repente emprenden un proyecto o un emprendimiento. Otra que disfruta más del trabajo en el campo."*

Este testimonio marca como un proceso pandémico global con consecuencias en aislamiento algunas personas han podido explorar gustos, necesidades, por fuera de la dinámica laboral cotidiana. Resignificando gustos, tiempos y quehaceres con base en formaciones y trayectos.

Ella nos declara que en la actualidad se logró en la organización que se desempeña, un gran cambio hasta edificio, de pasar a trabajar en diversos box, hoy tienen espacios abiertos y colaborativos. Relacionado a esto dice *"Antes nos daban uno al lado del otro en box. Así, no estaban en el fondo, no teníamos comunicación."*

El Profesor relacionado a lo que deja la pandemia nos afirma que: *"La pandemia nos humanizó es la fórmula de la vida plena, ¿no? Donde decís, che, un laburo que me parece que era que me aburre, que no es laborioso, entonces ¿Cómo me reinvento para automotivarme cuando ya la motivación no está? Y el profesor marca en sus palabras que el desafío es "nos cargan muchas responsabilidades a los líderes, que yo tengo que tener a mis equipos motivados. Y yo les digo que el 50% es tuyo, el 50% es mío, yo estoy en el continente, te puedo contener, motivar, acompañar, invitar a ser parte de eso, pero si los equipos no quieren ser parte también debemos ser conscientes. Un buen líder es presidente y es un equipo autogestionado. Si vos tenés un norte claro. Globalizaste con el equipo no negociable. Paridad con el equipo. Roles claros". Y remata "la fuerza del cambio... No la hace solo el líder de un vértice de arriba. La hace la masa crítica de pares alineados."*

Maria del Rosario nos dice ante estos interrogantes que en ella la post pandemia *"No siento el pesar del trabajo, es la pasión y el compromiso, es entusiasta. Hoy después de la pandemia el negocio se agrandó, y tengo gente en nuevo modelo de negocios, es en este emprendimiento me cuesta delegar. Yo en este rol de líder y responsable económica, mi gran desafío es delegar, confiar y viceversa"*.

Obtención de datos

Es oportuno señalar que tal como se detalló en el Formulario de presentación los datos primarios serían fundamentalmente de:

- Encuestas a los egresados de las cohortes 2017 a 2019: cabe señalar que la encuesta se aplicará a todos los cursantes sobre el primer tema abordado, que es la actividad 4 cuyos resultados se encuentran antes detallados.
- Entrevistas semiestructuradas a egresados de distintas profesiones de acuerdo al campo disciplinar. Actividad 5 previamente escrita.

- Otras técnicas: lecturas varias, que fueron aportadas en el Informe de Avance en el formato Fichas de Lectura.

En tanto los datos secundarios serían proporcionados por la Oficina de Posgrado de la FCECO UNER, donde obtuvimos los datos de contacto de los egresados y se hicieron análisis de registros documentales, destacando el Expediente FCECO UER 412/12 que contiene todo lo actuado en el Programa.

Es apropiado señalar que:

- Se tomó contacto con Secretaría de Posgrado para solicitar los permisos pertinentes.
- Se tomaron en consideración los aportes de la Directora del Programa de Formación Gerenciamiento y Liderazgo del talento humano: Directora del presente proyecto.
- Asimismo de la Coordinadora institucional del Programa de Formación Gerenciamiento y Liderazgo del talento humano: Co-Directora del presente proyecto.
- Se trabajaron con documentos internos: planillas de inscripción, resoluciones de Consejo Directivo.

Consideraciones finales.

En línea a lo expuesto podemos decir que con el presente proyecto se ha realizado un acercamiento adecuado a las expectativas formuladas en torno a:

- Aportar a los resultados ya recolectados por el PID 4073 *"Procesos de profesionalización en torno al gerenciamiento y liderazgo del talento humano."* dirigido por la Cra. Ivana FINUCCI CURI.
- Permitir conocer el impacto de esta oferta en el medio a partir del mejoramiento en la profesionalización de los cuadros de management de las empresas y demás organizaciones.
- Posibilitar analizar esta línea de formación de posgrado de la Institución quedando esta información a disposición de las autoridades de la Facultad-Universidad.
- Aportar a los gestores de la Institución información relevante sobre el impacto de esta oferta de posgrado brindada en orden al mejoramiento del desempeño profesional durante ocho años consecutivos, y que fue discontinuada el año de la irrupción de la pandemia. Asimismo se destaca que esta oferta no solo fue seleccionada por los graduados de esta Casa, sino también del resto de los profesionales a los que se forma en el cuarto nivel.
- Brindar información innovadora pertinente a los tipos de relaciones, espacios laborales, liderazgos, modos de comunicación y resultados dados en contextos de pandemia.

Conclusiones

A partir de lo expuesto precedentemente este equipo de investigación considera muy positiva la experiencia de concluir este PID, el que fue una continuidad de análisis del PID 4073 antes mencionado. Se analizaron las trayectorias de un porcentaje relevante de los egresados, que si bien es un número limitado, se entiende que es un porcentaje representativo.

En el PID 4073 se encuestó a 82 de 133 graduados (61,65 %) y en el presente PID se recibieron aportes de 43 egresados sobre el total de 75 egresados (57 %).

Se destaca la valoración positiva, que en líneas generales y en porcentajes relativamente altos (todos por encima del 75 %) hicieron los egresados sobre el programa en cada uno de los aspectos consultados. Los mismos fueron: calidad de los docentes, temáticas abordadas en el programa analítico del Curso, metodologías de estudio; como así también las lecturas indicadas por los docentes, los debates que surgían en las clases y las interacciones con el equipo de Dirección del Programa de posgrado.

Por otra parte analizado el recorrido laboral y considerando como puntos de toma de información los tres momentos definidos (inicio del curso de posgrado, fin del curso de posgrado y momento de la encuesta), es apropiado mencionar las movilidades laborales con porcentajes de ascenso dentro de la misma organización y también de cambios de organización. Este equipo considera que es positivo que en el caso de cambios en los puestos de trabajo y de organización consignan en su mayoría que el trabajo ha sido una instancia de aprendizaje y mencionan que esos nuevos puestos tuvieron exigencias no tanto desde el punto de vista técnico, sino desde el punto de vista gerencial.

Como se expresó anteriormente las personas hicieron referencia a que el trabajo es instancia de aprendizaje donde destacan la responsabilidad y desafíos del nuevo puesto y las competencias de gestión necesarias. Se evidencia entonces que en los nuevos puestos de trabajo tuvieron desafíos y necesidades de habilidades de gestión por encima de las habilidades técnicas.

Por otra parte, un 93 % de los egresados encuestados expresó que el Curso de Posgrado fue decisivo para su recorrido laboral o contribuyó parcialmente al mismo. Solo el 7 % consignó que su recorrido laboral fue totalmente independiente del Curso.

A partir de ello este equipo considera que el impacto de este Programa de posgrado en los recorridos laborales de los egresados encuestados ha sido significativo y se podría inferir que los procesos de formación de posgrado influyen en los procesos de profesionalización y en las trayectorias laborales de las personas que cursan estos programas de formación.

De manera particular en este PID se tomó en consideración la pandemia generada por el COVID-19. En este punto los egresados se expresaron en cuanto al impacto de la misma en sus espacios de trabajo y de la lectura de sus palabras se destacan como palabras clave precedente: cambio, coordinación, adaptación y abordaje emocional.

Este rescate unido al impacto que tuvo el curso de posgrado para los encuestados refuerza la importancia de conocer en qué medida el paso por las aulas de posgrado puede aportar positivamente a las trayectorias profesionales y el abordaje de las tareas en el quehacer cotidiano. Sobre este punto aparecen refuerzos interesantes en las entrevistas semiestructuradas en el eje: Relevancia de las investigaciones sobre los procesos de profesionalización en el diseño curricular.

Este equipo reitera en este punto lo expresado en cuanto a que *"puede ser un aporte para la Universidad conocer la valoración que los egresados del Curso hacen de la formación recibida en relación al mejoramiento de su profesionalidad. En sus expresiones se han rescatando los saberes, conocimientos y experiencias que fueron incorporados luego de cursado y aprobado el Curso y que ellos reconocen como potenciadores de sus capacidades y talentos."*

Cabe señalar que los procesos de construcción de la profesionalización son procesos individuales que requieren esfuerzo y dedicación. Estos esfuerzos de mejora personal son resultado de un trabajo arduo y constante en pos de la mejora del conocimiento y cultivo de las propias capacidades y talentos. Cada persona es gestora de su propio aprendizaje y de su proyecto de vida y debe ejercer un fuerte liderazgo personal sobre su propia trayectoria profesional. Los Programas de Formación de Posgrado podrían ser un aporte valioso para potenciar y lograr excelencia en los procesos de profesionalización.

En este PID se han analizado entonces los Procesos de profesionalización e impactos de la pandemia en torno al Gerenciamiento y Liderazgo del Talento Humano. Este trabajo espera constituirse en un aporte incipiente en estas temáticas.

Indicadores de producción

Para el primer año de ejecución de este proyecto, se han planteado los siguientes indicadores:

- Listado de textos recopilados e indagados
- Síntesis de las lecturas analizadas.

En el segundo año de ejecución:

- Encuestas realizadas: se obtuvieron 43 respuestas de 75 encuestas realizadas.
- Entrevistas semi-estructuradas realizadas: se realizaron 7 entrevistas.

Bibliografía

- Alaminos, A., & Castejón, J. L. (2006). Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión. Universidad de Alicante.
- Alles, Marta Alicia. (2005). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. 1era edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Araujo, A. Ibáñez, P., Landeta, J., & Ranguelov, S. (2003). Análisis de la flexibilidad de la oferta de formación en gestión del país Vasco. Cuadernos de gestión, 3(1-2), 101-119.
- Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suárez, N. otros: "¿Qué buscan los graduados al realizar una formación de posgrado?". RAES. Revista Argentina de Educación Superior, 1(1).
- Barsky, O., & Dávila, M. (2009). La evaluación de posgrados en la Argentina.
- Benavides Calderón, A. J., Vargas Tovar, C., & Salinas Gómez, O. (2013). Estudio de maestrías en administración (MBA) a nivel nacional e internacional (Doctoral dissertation).
- Berdaguer, L. F., & Zarauza, D. (2011). Jóvenes universitarios con estudios de posgrado. Perspectivas en Argentina: trayectorias educativas y laborales de estudiantes de los posgrados de la Facultad de Bellas Artes de la UNLP.

- Berdaguer, L. F. KAIROS. Revista de Temas Sociales. ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org> Proyecto Culturas Juveniles Publicación de la Universidad Nacional de San Luis. Año 18. No 33. Mayo de 2014. Pág. 9
- Blasco Hernández, T., & Otero García, L. (2008). Técnicas cualitativas para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). NURE Investigación. Consultado de <http://www.nure.org/OJS/index.php/nure/article/view/379>
- Champy-Remoussenard, P. (2008). Incontournable professionnalisation. Savoirs, (2), 51-61. Disponible en <http://www.cairn.info/revue-savoirs-2008-2-page-51.htm>
- Daza, J. D. (2011). Los usos sociales del conocimiento. A propósito de las relaciones universidad sociedad. Administración & Desarrollo, 39(53), 7-22.
- Fernández Berdaguer, L. (2014). Trayectorias educativas y laborales de estudiantes de Posgrados de universidades nacionales de Argentina. In III Jornadas Nacionales sobre estudios regionales y mercados de trabajo. Universidad Nacional de Jujuy (Facultad de Cs. Económicas y Unidad de Investigación en Comunicación, Cultura y Sociedad de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales) y Red SIMEL. <http://www.aacademica.org/iii.jornadas.nacionales.sobre.estudios.regionales.y.mercados.de.trabajo/33> IGLU
- Fernández, J. T., & Gámez, A. N. (1997). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista Iberoamericana de educación, 37, 1-15.
- Fresán, O. M., (2000). "Los estudios de egresados: Una estrategia para el autoconocimiento y la mejora de las instituciones de educación superior. En: Esquema básico para estudios de egresados en educación superior. [en línea], ANUIES. http://www.anuiex.mx/servicios/d_estrategicos/libros/lib10/0.htm [consulta: 06 agosto 2010].
- Gil, T. G., & Arana, A. C. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (I). 44.
- Green, I., Vargas, A., & González, R. (2010). Estudio de seguimiento de egresados de programas de posgrado regionales centroamericanos. Deutscher Akademischer Austausch Dienst Servicio Alemán de Intercambio Académico. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Recuperado de <http://www.observatoriolaboral.una.ac.cr/index.php>.
- Jaramillo, A., Pineda, A. G., & Correa, J. S. O. (2012). Estudios sobre egresados La experiencia de la Universidad EAFIT. Revista Universidad EAFIT, 42(141), 111-124.
- Kremar, A. A., Balustra, C. J., Maciel, A. D., Lansse, E. A., Castells, C. M., & Groh, M. (2014). La profesionalización de los graduados universitarios en turismo en Misiones. Análisis de competencias, desempeño y propuestas de mejora.
- Lamarra, N. F., & Centeno, C. P. (2014). Internacionalización, virtualización y convergencia de la Educación Superior. Nuevos contextos para América Latina y Europa. FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione, 12(1), 171-193.
- Landeta Rodríguez, J., Araujo de la Mata, A., Barrutia Güenaga, J., Hoyos Iruarrizaga, J., & Ibáñez Hernández, F. J. (2006). Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos. Cuadernos de Gestión.
- Leibowicz, J. (2000). Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua (Vol. 9). Oficina Internacional del Trabajo/CINTERFOR.
- Mandiola, M. (2010). La educación en las escuelas de negocios: discursos en conflicto. Psicoperspectivas, 9(1), 93-110.
- Rivero, Andrea G., Dabós, Guillermo E.; Marino, Jorgelina y Rodríguez, M. Candela;

- (2015) Análisis de las trayectorias laborales de trabajadores con formación gerencial de postgrado. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo.
- Sebastián, J. (2004). Cooperación e internacionalización de las universidades. Editorial Biblos. Versión digital disponible en <https://books.google.es>
- Torres, E. O., Vázquez, Y. S., & Rodríguez, Y. F. (2016). La evaluación del impacto formativo en egresados de la maestría en ciencias de la educación superior en la universidad de Holguín. *Pedagogía Universitaria*, 21 (2), 18-29.
- Vásquez, M. S. J., & Sánchez, M. C. D. Un acercamiento a las trayectorias profesionales de los egresados de las maestrías del posgrado en educación de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Vessuri, H. (1993). Desafíos de la educación superior en relación con la formación y la investigación ante los procesos económicos actuales y los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Wittorski, Richard « La professionnalisation », *Savoirs* 2008/2 (n° 17), p. 9-36. DOI 10.3917/savo.017.0009. Páginas 12 a 14.

PID4105

Denominación del Proyecto

Procesos de profesionalización e impactos de la pandemia en torno al gerenciamiento y liderazgo del talento humano: cohortes 2017-2019

Directora

Francisconi, Alina María

Codirectora

Aguirre, María Belén

Unidad de Ejecución

Universidad Nacional de Entre Ríos

Dependencia

Facultad de Ciencias Económicas

Contacto

alina.francisconi@uner.edu.ar

Cátedra/s, área o disciplina científica

Secretaría de Posgrados

Integrantes del proyecto

Docentes: Ivana Finucci Curi; Candelaria Degracia. Colaboradora: Josefina Degracia. Becarias: Florencia A. Giapponi; Yamila Godoy.

Fechas de iniciación y de finalización efectivas

01/06/2022 y 31/05/2024

Aprobación del Informe Final por Resolución C.S. N° 286/24 (27/09/2024)

[<<< VOLVER AL INICIO](#)