

Procesos de profesionalización en torno al gerenciamiento liderazgo del talento humano

Finucci Curi, Ivana; Francisconi, Alina María; Dietz, María G.; Aguirre, María B.; Agolti, Marcelo

AUTORES: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos Gral. Justo José de Urquiza 552, E3100FEN Paraná, Entre Ríos

ARK: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s22504559/i3aqn7gd7>

Contacto: ifinucci@fceco.uner.edu.ar

RESUMEN

Luego de cinco ediciones del Programa de Posgrado “Gerenciamiento y Liderazgo del Talento Humano” de la FCECO de la UNER, se ha generado un Observatorio de Buenas Prácticas Gerenciales para el seguimiento de los procesos de profesionalización en torno al gerenciamiento y el liderazgo del talento de los profesionales que han cursado dicho Posgrado. Lo relevado en el Observatorio es uno de los insumos para este Proyecto, en el cual se analizan los impactos en el desempeño profesional, en términos de sinergias en los equipos de trabajo. La Hipótesis que se trabaja es la existencia de fuertes repercusiones en los entornos laborales donde los cursantes desarrollan sus actividades, a partir del cursado de la propuesta. Se analiza la importancia de profesionalizarse en el diálogo cooperativo para desarrollar las tareas alineándolas con los objetivos de la organización. El trabajo apunta a conocer las razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios de posgrado, describir en qué medida el paso por las aulas de posgrado tuvieron 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.

Palabras clave: Liderazgo; Gerenciamiento; Talento; Profesionalización; Organización.

Estructura

Objetivos propuestos y cumplidos

General: Conocer el 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.

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 tuvieron 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.

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

Marco teórico y metodológico.

“La educación superior se ha vuelto un instrumento estratégico para generar desarrollo económico y social, integración y competitividad a nivel internacional”¹

Acordando con lo mencionado por Barsky, O., & Dávila, M. (2009) se considera relevante el estudio de los procesos de profesionalización de los egresados del Curso de Posgrado Gerenciamiento y Liderazgo del Talento Humano.

Citando a Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. otros, podemos acordar que *“los posgrados podrían ser pensados como el paso lógico en el proceso de profesionalización de las actividades. Es decir como el resultante en términos de formación objetivada, de un conjunto de prácticas y experiencias resultantes del desarrollo de la actividad en el tiempo y de la creciente profesionalización de quienes la ejercen.”*²

Se espera que todo proceso de aprendizaje impacte en las capacidades de las personas. En este trabajo se pretende analizar si la formación recibida en el Curso de posgrado ha impactado en los procesos de profesionalización y en las trayectorias laborales; considerando el “carácter procesual” de estos tópicos.

Se retoma este concepto de Bacigalupi; Carrano; Cortés; Spinosa; Suárez; ellos señalan el *“carácter procesual y al mismo tiempo inacabado de este proceso de profesionalización, que no es el resultante de una actividad de formación exclusivamente, sino de una combinación entre diversos procesos de aprendizaje que se operan en las instituciones formales pero también en la experiencia”*,³ logrando una sinergia de saberes, que potencian capacidades y talentos mejorando la profesionalización.

La educación superior tradicionalmente tuvo como función principal preparar a los futuros profesionales, para escenarios ocupacionales relativamente uniformes y estables.

Hoy nos vemos frente a la necesidad de preparar a los estudiantes para un mundo que experimenta profundos cambios. En tal sentido la formación de grado, requiere ser acompañada por una permanente actualización a través de programas de posgrado.

Como lo indica Brunner (2001) existen cambios en ciertos patrones de organización y funcionamiento de la estructura ocupacional debido a que un creciente número de personas se emplean en el sector

1. Barsky, O., & Dávila, M. (2009). La evaluación de posgrados en la Argentina.

2. Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. otros: “¿ Qué buscan los graduados al realizar una formación de posgrado?”. RAES. Revista Argentina de Educación Superior, 1(1). 2009

3. Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. otros: “¿ Qué buscan los graduados al realizar una formación de posgrado?”. RAES. Revista Argentina de Educación Superior, 1(1). 2009

servicios, razón por la cual requieren del desarrollo de destrezas interpersonales.

A la formación técnica brindada desde las distintas disciplinas se suma la necesidad de sumar estas destrezas “soft”. Así la formación en herramientas que permitan el gerenciamiento y liderazgo de las personas radica en conocer y manejar los nuevos paradigmas organizacionales. Estos nuevos paradigmas evidencian a las organizaciones como organismos vivos con una complejidad dinámica y dentro de un contexto de alta volatilidad.

En la sociedad actual se evidencia un complejo entramado de organizaciones- empresas, instituciones gubernamentales, ongs, asociaciones civiles entre otras - las cuales dan vida al esquema socioeconómico en el que se desempeñan los profesionales. Es claro que las organizaciones son instituciones de tipo jurídico que actúan a través de las personas que llevan adelante a diario las actividades, procesos, procedimientos, en relación a la misión establecida por cada organización.

Los profesionales, sea como asesores, consultores, o personal dependiente de las organizaciones interactúan con diversos profesionales, en tanto los equipos de trabajo son transdisciplinarios y complejos. En estos casos se hace necesaria la versatilidad de utilizar las capacidades técnicas y emocionales para afrontar desafíos en conjunto, situación en la que es necesario poder gerenciar las propias capacidades.

Asimismo, en muchos casos deben liderar esos equipos de trabajo. Por tanto, deben formarse con nuevas herramientas que les permitan llevar adelante el trabajo cotidiano potenciando tanto el talento propio como el de las personas a cargo. Las relaciones interpersonales se dan en organizaciones cambiantes, que son afectadas y afectan el entorno.

Por otra parte, estos líderes deberán trabajar a diario monitoreando los paradigmas con los que conducen sus equipos, conscientes que los mismos se vuelven volátiles en los contextos de alta incertidumbre en los que nos movemos. En tal sentido, estas personas deberán gestionar la incertidumbre y el cambio apostando a consolidar equipos de trabajo flexibles, que posicionen a las organizaciones de manera permanente alcanzando altos niveles de productividad y rentabilidad.

Asimismo, los gestores deben asumir un rol activo en el marco de responsabilidad social, con el actuar comprometido de cada uno de sus miembros. La ética empresaria debe complementar la formación disciplinar y técnica, no solo de la alta dirección, sino de todas personas que son parte de las instituciones.

Para que las premisas expuestas puedan alcanzar resultados concretos y visibles, es necesario pasar de la visión de un gerente tradicional a un coach, del ejercicio del poder al planteo de la autoridad. De manera permanente las relaciones interpersonales llevan a diferencias de criterios, de modos de actuar y entender situaciones. Este escenario de conflictividad, que es propio de las relaciones humanas, no debe ser visto como un obstáculo, sino como una oportunidad para innovar y para crecer.

La conflictividad debe ser abordada de manera superadora negociando de manera creativa y pacífica. Para ello es necesario contar con herramientas que ayuden a propiciar espacios de diálogo y construcción colectiva. Entre ellas se puede citar los métodos no adversariales de resolución de conflictos, modelos de competitividad emocional, técnicas de juego cooperativo, modelos de comportamiento, técnicas de programación neurolingüísticas entre otros.

Por lo antes expuesto, se requiere formar a las personas para que sean capaces de generar diálogos cooperativos, para desarrollar sus tareas alineándolas con los objetivos de la organización. La cooperación en los espacios de trabajo y el modo de visualizar los negocios ha cambiado. Hoy se hace necesaria una mirada holística, amplia, que no solo se dedique a las competencias técnicas sino también a las competencias emocionales y éticas de las personas. Competencias técnicas en tanto las personas saben y saben hacer. Competencias emocionales en tanto saben actuar y competencias éticas en cuanto a que su actuar es basado en valores.

En este orden de ideas, la capacitación permanente, el desarrollo profesional y también personal, y la motivación son tres premisas a las que se debe prestar atención en las organizaciones que intenten posicionarse en el medio brindando productos y servicios de calidad, y promoviendo acciones respon-

sables.

Desde el año 2012 la Facultad de Ciencias Económicas forma profesionales de diversas disciplinas mediante el programa de Formación Anual Gerenciamiento y Liderazgo del talento humano. El objetivo de este Programa de Formación es brindar a los cursantes una formación de excelencia sobre la problemática que se relaciona con el gerenciamiento y liderazgo del talento humano en las organizaciones.

En sus primeras cinco ediciones, se han formado más de un centenar de profesionales, provenientes de diversas disciplinas lo que nos ha permitido un intercambio interdisciplinar muy enriquecedor. Entre los profesionales formados podemos citar: contadores, arquitectos, ingenieros, abogados, licenciados en comercialización, en administración, en comunicación; terapeutas ocupacionales, psicólogos, psicopedagogos, ingenieros agrónomos, mediadores, médicos, técnicos en administración y en propaganda, e idóneos en la materia, entre otros.

El carácter de “interdisciplinario” es dual, en tanto entre los docentes contamos con las siguientes carreras: Doctorados en Filosofía, en Ciencias de la comunicación, en Educación Superior; Maestrías en Coach Ontológico, PNL, Coaching Organizacional, Arte y Ciencias Sociales; Especialista en docencia universitaria; con profesiones de base tales como Abogacía, Contador público, Mediadores, Psicología, Antropología, Ingeniería en agronomía, Licenciatura en comunicación social, en Filosofía, Arquitectura,

En razón de los años transcurridos se considera oportuno conocer cómo este programa ha impactado en los procesos de profesionalización de los egresados, la valoración que estos hacen del programa como asimismo recuperar los aportes del programa al mejoramiento de las capacidades personales. Así, el núcleo de nuestra investigación radica en conocer cómo la formación del Programa Anual ha impactado en las trayectorias laborales y procesos de profesionalización de los egresados del mismo.

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.

Se han encontrado estudios sobre la temática, en otras Universidades latinoamericanas, a saber:

1. Tesis de la Maestra Patricia Sánchez Nabor: “Metodología de evaluación de los egresados de posgrado con base en el IMSU: El caso de la Maestría en Ingeniería de Calidad de la Universidad Iberoamericana – CD de México.” Población en estudio: Egresados de la maestría en Ingeniería de Calidad de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, que comprenden el periodo de 1993 al verano del 2008. Fecha: 2011.

2. Green, I., Vargas, A., & González, R. (2010). “Estudio de seguimiento de egresados de programas de posgrado regionales centroamericanos”. Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD) - Servicio Alemán de Intercambio Académico. Población en estudio: Egresados de ocho programas regionales centroamericanos de Posgrado, se consideraron muestras de graduados de estos programas en las promociones comprendidas entre los años 1990 al 2003. Fecha: 2010.

Como se expresó anteriormente, las carreras y cursos de posgrado han adquirido relevancia en nuestro país, y en orden a este crecimiento se hace necesario evaluar estas propuestas para medir su impacto, como así también para mejorar y redireccionar las ofertas en función de los requerimientos de los profesionales.

En este trabajo se abordará el análisis de las trayectorias de formación y procesos de profesionalización en torno al gerenciamiento y liderazgo del talento humano, considerando el caso del Curso de Posgrado en FCECO-UNER. Por tener el Curso de posgrado el objetivo de desarrollar las habilidades gerenciales y personales; se espera con el análisis de los procesos de profesionalización de los cursantes de los profesionales acercarse a aportes y comentarios en cuanto:

- Por un lado, se ha indagado acerca de las razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios de grado con formaciones de posgrado. En este punto se considera 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.

- Asimismo, se ha pretendido conocer en qué medida el paso por las aulas tuvieron impacto en el mejoramiento de esas trayectorias. Se considera que el abordaje de este análisis puede ser de utilidad para profundizar, perfeccionar o redireccionar los procesos de formación de los posgraduados.
- Por último y en línea a lo expresado anteriormente se ha procurado hacer una aproximación de la valoración que los egresados del Curso hacen de la formación recibida en relación al mejoramiento de su profesionalidad, rescatando los saberes, conocimientos y experiencias - que incorporados luego de cursada y aprobado el Curso - se reconocen como potenciadores de sus capacidades y talentos.

Este proyecto resulta de relevancia para la FCECO UNER en tanto ha permitido:

- 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.
- analizar, y eventualmente redireccionar las líneas de formación de posgrado de la Institución.
- Aportar a los gestores de la Institución información relevante sobre el impacto de las ofertas de posgrado brindadas en orden al mejoramiento del desempeño profesional, no sólo de los graduados de esta Casa, sino también del resto de los profesionales a los que se forma en el cuarto nivel.

Desde el punto de vista metodológico, para el logro de los objetivos se ha recurrido- por un lado- a recopilar, analizar y sistematizar bibliografía existente respecto de la evaluación del impacto de las ofertas de posgrado en los cursantes.

Por otro lado, se han diseñado 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.

Como ideas rectoras se tomaron en consideración algunas palabras de Peña, A. Q. que expresa

(...) "La formulación es la acción con la que se inicia la investigación y se caracteriza por explicitar y precisar ¿Qué es lo que se va a investigar y porqué?.

El diseño es la acción consistente en preparar un plan flexible que orientará tanto el contacto con la realidad objeto de estudio (...) buscará responder a las preguntas ¿Cómo se realizará la investigación? y ¿en qué circunstancias de modo, tiempo y lugar?.

La Ejecución es la acción que corresponde al comienzo observable de la investigación y tiene lugar mediante el despliegue de una o varias estrategias de contacto con la realidad o las realidades objeto de estudio.

*El Cierre es la acción de la investigación que busca sistematizar de manera progresiva el proceso y los resultados del trabajo investigativo."*⁴

A fin de poder alcanzar los objetivos se plantearon desde lo metodológico dos grandes grupos de instrumentos de recolección de datos. Por un lado los datos de **tipo primario**: en primer lugar las Encuestas a los egresados de las cohortes 2012 a 2016 que se aplicó a todos los cursantes. Por otro lado, entrevistas semiestructuradas a egresados de distintas profesiones de acuerdo al campo disciplinar, y otras técnicas, como lecturas varias de material relacionado a la temática.

Luego se completó la búsqueda de información necesaria a partir de **datos secundarios**: datos proporcionados por la Oficina de Posgrado de la FCECO UNER en la que se obtuvieron los datos de con-

4. Peña, A. Q. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. *Psicología: Tópicos de actualidad*. LIMA: UNMSM, 47-84.

tacto de los egresados y se realizó un análisis de registros documentales. Luego con la Secretaría de Posgrado y otras autoridades institucionales se recabaron datos relacionados al programa, continuidad del mismo, presentaciones de la experiencia en congresos y convenios surgidos a partir del desarrollo de la temática en torno al gerenciamiento y liderazgo del talento humano en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNER. Asimismo la Directora del Programa de Formación Gerenciamiento y Liderazgo del talento humano y el Coordinador académico del Curso de Posgrado aportaron su conocimiento del programa al momento de orientar las entrevistas semiestructuradas, principales aspectos a resaltar al momento del diseño de los instrumentos de recolección de datos - diseñados y en etapa preliminar de aplicación al momento de la presentación del informe de avance - . Fueron de utilidad documentos internos: planillas de inscripción, resoluciones de Consejo Directivo para dar un marco administrativo y normativo a la investigación.

El análisis de la información recibida se hizo a partir de una mirada descriptiva para de este modo poder madurar la idea de **proceso**. Retomando las palabras de Bacigalupi, Carrano, Cortés, Spinosa, & Suarez; el proceso de profesionalización es *“la construcción de la profesionalidad, entendida como un proceso que se desarrolla entre la formación y la experiencia social.”*⁵

En función a los objetivos antes expresados, entendemos que se trata de un estudio de tipo descriptivo. Las técnicas utilizadas han sido: análisis de registros y de información pre-existente, recolección de datos a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, análisis y exposición de toda la información disponible.

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

Algunos estudios consultados, y de los que se tomaron consideraciones para el diseño de los pasos a seguir fueron:

1. 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”.

2. Green, I., Vargas, A., & González, R. (2010). “Estudio de seguimiento de egresados de programas de posgrado regionales centroamericanos”. Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD) - Servicio Alemán de Intercambio Académico.

3 Jaramillo, A., Pineda, A. G., & Correa, J. S. O. (2012). Estudios sobre egresados. La experiencia de la Universidad EAFIT (Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico). Revista Universidad EAFIT, 42(141), 111-124.

Esas lecturas enriquecieron los planteos del equipo al momento de pensar en los instrumentos a aplicar, y diseñar el camino más preciso para poder arribar a los resultados esperados.

Síntesis de resultados y conclusiones

Habiendo trabajado con la hipótesis de la existencia de fuertes repercusiones en los entornos laborales donde los cursantes desarrollan sus actividades a partir del cursado de la propuesta de posgrado, se analizó y reflexionó sobre la importancia de profesionalizarse en el diálogo cooperativo para desarrollar las tareas alineándolas con los objetivos de la organización.

El trabajo apuntó a conocer las razones por las que los profesionales decidieron continuar sus estudios de posgrado, describir en qué medida el paso por las aulas de posgrado tuvo impacto en sus proce-

5. Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. (2009). otros RAES. Revista Argentina de Educación Superior, 1(1). Pág. 9.

tos de profesionalización, recuperar las percepciones en cuanto a la valoración que los egresados hicieron sobre la formación recibida en relación al mejoramiento de su profesionalidad y desarrollo personal.

Es apropiado señalar que en su mayoría son profesionales universitarios, varios de ellos con otras formaciones de posgrado previas a la propuesta del curso en cuestión.

Como conclusiones de las respuestas obtenidas en las encuestas por los cursantes del programa en la **Parte 1. Formación educativa formal** al consultarles por las razones por las que iniciaron el curso de posgrado en porcentaje considerable consignaron: “para adquirir conocimientos en gestión” y en segundo lugar “mejorar su desempeño laboral”, además de actualizarse y profundizar sus conocimientos técnicos.

En la figura 1 pueden verse las respuestas con los porcentajes obtenidos en cada caso, sobre un total de 82 respuestas sobre 133 encuestados.



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

En líneas generales los cursantes se encuentran satisfechos con su paso por el Programa de Gerenciamiento y Liderazgo del Talento Humano, siendo el 4 el puntaje más elegido al consignar el grado de satisfacción. La mayoría se manifiesta muy satisfecho con la calidad de los docentes, las temáticas abordadas en cada materia del plan de estudio, las metodologías de dictado y los debates de las clases.

Por otro lado están satisfechos con la bibliografía indicada y lecturas sugeridas por los docentes, para continuar profundizando las temáticas presentadas durante cada encuentro.

Parte 2. Recorrido laboral: en tanto respecto de su trayecto laboral considerando sus posiciones laborales considerando tres momentos

La gran mayoría de asistentes, trabajaban en Organizaciones Gubernamentales, otros se desempeñan como asesores de empresas, mientras que un porcentaje menor reconocen ser empresarios y emprendedores ocupando cargos ejecutivos, directivos y de staff de apoyo a la gerencia con personal a cargo. En la figura 2 puede verse el porcentaje.

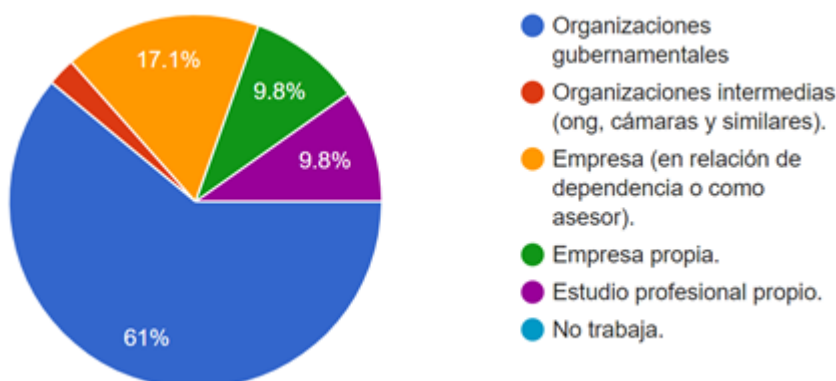


Figura 2. Elaboración propia. ¿En qué tipo de organización trabajaba? Al inicio del curso

Al indagar acerca del impacto del Programa en su **DESARROLLO DE CARRERA**, la mayoría de las respuestas obtenidas coinciden en que aunque los puestos en los que se desempeñaban al comienzo del cursado y los actuales suelen ser los mismos (ejecutivos, directivos, de staff), el mayor valor agregado se traduce primero en la internalización de saberes que permitieron mejorar sus habilidades y potenciarlas, incidiendo esto de modo favorable tanto en su vida personal, como profesional.

La mayoría de los encuestados sigue trabajando en la misma organización, algunos en el mismo puesto, otros en puestos de mayor jerarquía y muchos de ellos con mayor cantidad de personas a cargo. Sin embargo, las herramientas adquiridas, les permitieron animarse a asumir nuevos desafíos y mejorar los resultados obtenidos.

Pueden evidenciarse alrededor de un 40 % de transiciones laborales tal como muestra la figura 3 entre el momento 1 y 2.

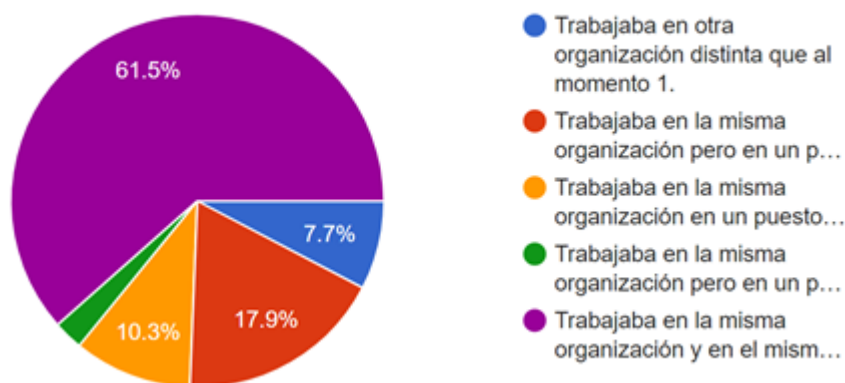


Figura 3. Elaboración propia. ¿En qué tipo de organización trabajaba? Al momento de concluir el curso

Por otro lado, cabe destacar que el Programa, sirvió además como impulsor para continuar el proceso personal de profesionalización continua, ya que muchos de los asistentes declararon que eligieron especializarse en algunos de los temas presentados, tales como resolución de conflictos, PNL, Coaching, Negociación, Planificación Estratégica, por citar algunos ejemplos.

En el momento 3 (momento de contestar la encuesta) las transiciones se acentúan, sólo un 39 % permanece en la organización y en el puesto. Se ve un ascenso en el organigrama del orden del 27 % y casi un 20 % ha cambiado de organización. (Figura 4). Esta movilidad asociada a las respuestas que se expondrán seguidamente de la Parte 3 comienzan a perfilar de algún modo la hipótesis esbozada.

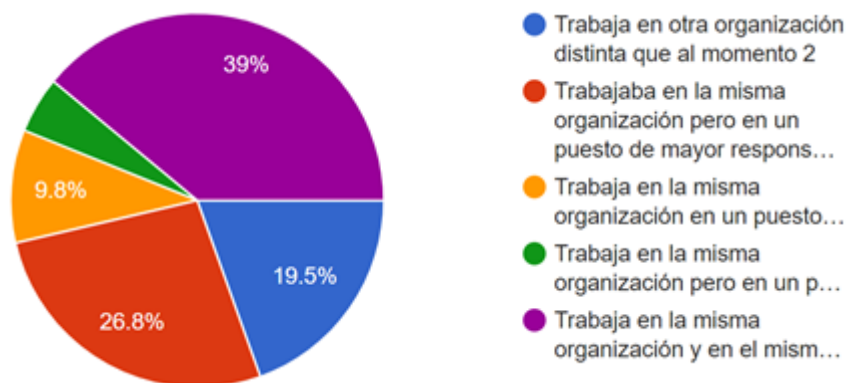


Figura 4. Elaboración propia. ¿En qué tipo de organización trabaja hoy? (en referencia al momento de contestar la encuesta).

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, tal como muestra la figura 5.

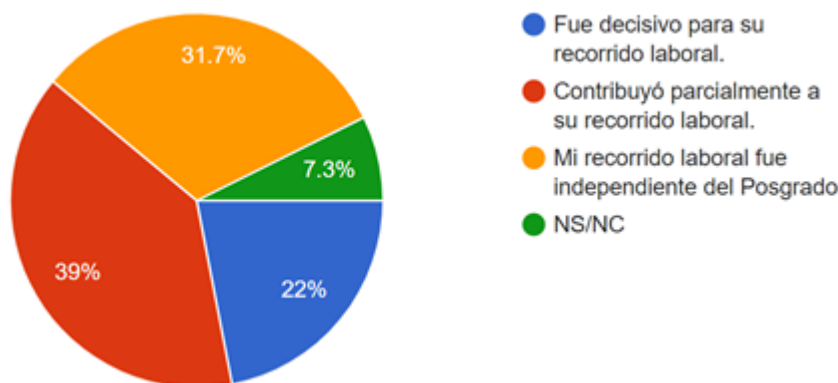


Figura 5. Elaboración propia. Parte 3. Impacto del Curso de posgrado en su recorrido laboral. Ante la consulta Considera que su paso por el Curso de posgrado...

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.

Del mismo modo manifiestan que los ha marcado en algunos aspectos de su vida personal y otros en el ámbito laboral donde se desempeñan, esto último gracias a la incorporación de herramientas que les facilitan la resolución de las situaciones que deben enfrentar en cada uno de sus roles.

Es oportuno *citar algunas expresiones* textuales en las encuestas, las cuales dejan al descubierto lo dicho hasta aquí:

- Permitió descubrir otras miradas en relación a la forma de comunicarse o vincularse con los demás
- Mejoró el conocimiento e interacción con el entorno laboral
- Aportó herramientas para desarrollar nuevas habilidades de gestión
- Permitió mejorar los procesos en cada puesto y en la toma de decisiones
- Sirvió como motivación para continuar un proceso de aprendizaje y actualización continua
- Posibilitó la adquisición de herramientas y conocimientos relacionados a las tipologías de la personalidad, sus capacidades y cómo abordar la problemática del ser humano.
- Adquirió herramientas teórico-prácticas para la gestión de los recursos humanos, entre las cuales se encuentra el desarrollo de equipos de trabajo
- Facilitó el análisis desde una perspectiva menos estructurada y con orientación al trabajo en equipo y construcción de redes.
- Aportó conocimientos sobre las últimas tendencias en materia de autoconocimiento y conocimiento de otras personas, revalorizando la consideración personal de las capacidades de los pares y personal dependiente.

Otra de las herramientas utilizadas en la investigación fueron las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a 17 profesionales, entre docentes y egresados, los que se desenvuelven tanto en espacios públicos como privados, y siendo graduados de diversas disciplinas lo que le brinda diversos colores al

escenario abordado.

La interdisciplina es un punto rescatado y puesto en valor por los entrevistados, tanto desde el abordaje al momento del planteo de las clases –desde el punto de vista de los docentes – como la riqueza evidenciada por los cursantes en la interacción en las clases y en los trabajos grupales que se asignaban; podría decirse que se ha dado sinergia a partir de este abanico interdisciplinar.

Se entrevistó a un médico, siete contadores públicos, uno de ellos mediador y otro coach ontológico y egresado de un MBA, una licenciada en psicología, un ingeniero en sistemas, un analista de sistemas, una ingeniera en electrónica y una licenciada en seguridad e higiene en el trabajo, un técnico en gestión universitaria, una terapeuta ocupacional y un profesional del campo de la decodificación biológica y kinesiología holística. En relación a los docentes, se entrevistó a dos, uno de ellos abogado doctorado en filosofía y el otro docente graduado en Ciencias de la Comunicación Social con una especialización en técnicas en Recreación.

En este punto se entiende adecuado traer expresiones textuales de algunos de los entrevistados, ya que las mismas refuerzan lo expresado por los encuestados y sostienen lo expresado en torno a que puede atribuirse en todo o parte al cursado del programa, el éxito en sus recorridos laborales.

Algunas expresiones fueron:

- *“vine medio escéptico digamos al curso porque me asignaron un lugar desde mi trabajo y sin saber muy bien que era; luego vi una gran oportunidad de hacer un curso y la verdad que estábamos ávidos de aprender algo nuevo”*
- *“el posgrado te abre mucho la mente en distintos aspectos y eso ayuda al momento de trabajar en equipo”.*
- *“casi todas las herramientas que puse en práctica, y lo necesitaba para mejorar el clima de trabajo”*
- *“lo principal que para mi paso fue encontrar el consejo de personas que si tenían esas destrezas con las personas”*
- *“ la comprensión del trabajo en procesos y sistemas, donde todo es importante no solamente el médico ni la enfermera, he sacado de acá muchísimo, y eso es el trabajo en equipo (...) justamente cuando vos me preguntabas qué armas había sacado, bueno, el trabajo en equipo, aprender a trabajar en equipo, eso fundamental.”*
- *“este programa fue algo muy bueno, muy enriquecedor para mi profesión, ya que comencé a entender que mi ejercicio profesional como médico iba a ser mejor si trabajaba en equipo, y esto es un salto profesional. Por eso hice este posgrado, y pude entender muchas cosas con muy buenos profesores”*
- *“la formación no se termina en la facultad con el cursado de una carrera, creo que tenemos que estar abiertos a aprender todo el tiempo, a aprender distintas disciplinas, distintas competencias que por ahí no nos la da una sola formación académica”*
- *“En mi cohorte teníamos visitantes médicos, licenciados en comunicación, analistas de sistemas o sea, había una variada gama de profesiones y lo que hacía interesantes el curso era justamente compartir de distintas problemáticas o distintas situaciones, se iba enriqueciendo porque otros le daban otro punto de vista que quizás en el ejercicio de nuestra profesión o por nuestra formación académica no estábamos viendo, en lo que hace al comportamiento y el desarrollo de las personas”*
- *“el programa me aportó muchísimos recursos ampliando mi mirada profesional, y permitiéndome mejorar mi trabajo al haber cursado con otros profesionales, contadores, abogados y de ese modo entendí mejor el campo de actuación en relación a los RRHH”*
- *“el programa lo hice por la necesidad de aprender a trabajar con la gente, al venir de un área técnica me costaba trabajar con personas, las cosas que me aportó el programa fueron mu-*

chos conocimientos ligada a la gestión de las personas, puedo decir que mejoro mucho mi trabajo cotidiano para lograr disciplina y cultivar los valores en la gestión (...) me toca trabajar con otros profesionales y fue muy enriquecedor pensar con otras miradas, y te aporta cosas que vos desde tu disciplina no ves y ayuda a la atención del cliente”

- “el posgrado me abrió las puertas para pensar mi profesión de otra manera, el posgrado me dio un marco teórico que no tenía y lo aprendido lo pude implementar en la práctica, pude expresar mis ideas crecer como persona y profesionalmente. Creo que después del posgrado pude aportar muchas cosas a la organización en la que trabajo”
- “hoy trabajo en el equipo central de planificación de la Universidad Nacional de Entre Ríos, aprender de relaciones interpersonales en el curso hoy es una herramienta que aplicó. Interpretar las decisiones interdisciplinarias me ha dado hoy la posibilidad de ejercer mejor mi rol (coordinador administrativo sede Rectorado en Paraná)
- “el programa me dio muchos aportes ya que complemento mis conocimientos técnicos con conocimientos para la gestión de RRHH para de ese modo se mejoró mi trabajo en la organización, son las personas que motorizan la organización. Eso fue un aporte concreto del posgrado”
- “la empresa tiene sus objetivos definidos y para nosotros el posgrado fue un gran aporte desde la comunicación la escucha activa y aprender técnicas de negociación, para mí fue un gran cambio fue un antes y un después del posgrado, me vi en otro lugar y con otras miradas”
- “en mi emprendimiento privado de desarrollo de software, en estas tareas de gestionar proyectos debo coordinar con otras personas, y el posgrado te da una serie de herramientas para poder conocerte, y me permitieron coordinar mejor el equipo de trabajo. Fue un gran aporte en el curso tener en el grupo egresados de otras disciplinas para los que venimos de las ciencias duras”

Los docentes expresaron su conformidad en cuanto a la calidad profesional del programa y al equipo que formaron: “los profesores que organizaron el programa, todos éramos consultores o capacitadores y entonces venimos de estar al frente de cursos in-company y de estar evaluados constantemente por las empresas, no tanto por el sector académico” (...) “Creo que eso fue el común denominador, que estábamos más unidos por la experiencia profesional de las empresas que por la... digamos así, que por el background académico”. Esto permitió una mirada amplia de las problemáticas y un impacto enriquecedor hacia la universidad a partir del diálogo conjunto de diversos sectores.

Otras expresiones rescatan “en cuanto a la observación de las jornadas de cierre y de evaluación del posgrado ellos pueden relatar cómo vienen trabajando y que les ha aportado el posgrado” (...) “observo, porque acá se focaliza en el periodo 2012-2016 que en realidad cada cierre, que cada cohorte que termina es como que le dio una vuelta de tuerca más a los contenidos que nosotros ofrecemos y cada grupo es distinto, y cada grupo como que va como evolucionando o que va dando un paso más adelante” (...) “nos sorprende como cada año se va agudizando la mirada, se van dando pasos que por ahí nosotros no esperábamos que se pudieran dar y sin embargo se profundiza y se apropian de las herramientas”

Respecto de sus apreciaciones de esta oferta en una Universidad Nacional y el aporte a los procesos de profesionalización aportan: “la gestión del talento no es algo que esté estandarizado en la currícula habitual de las carreras de grado, y te diría de posgrado. O sea, lo que se hizo acá en la UNER con la gestión del talento fue algo bastante innovador para lo que es el resto del país te diría”.

En este punto podemos decir que la recolección de datos primarios a través de las encuestas y entrevistas nos ha permitido el análisis de las trayectorias de formación y procesos de profesionalización en torno al gerenciamiento y liderazgo del talento humano, considerando el caso del Curso de Posgrado

en FCECO-UNER.

Por tener el Curso de posgrado el objetivo de desarrollar las habilidades gerenciales y personales; se ha logrado un acercamiento a las percepciones y consideraciones con relación a los procesos de profesionalización de los cursantes y la mirada del cuerpo docente en torno a este proceso de formación.

Indicadores de producción

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

Listado de textos recopilados e indagados

- 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.
- Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, 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.
- 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.
- 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>
- Fernández Berdaguer, L. (2014). Trayectorias educativas y laborales de estudiantes de Posgrados de universidades nacionales de Argentina. En 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. Disponible en <http://www.academica.org/iii.jornadas.nacionales.sobre.estudios.regionales.y.mercados.de.trabajo/> 33 IGLU
- 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.anuiem.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.
- 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.
- Leibowicz, J. (2000). Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua (Vol. 9). Oficina Internacional del Trabajo/CINTERFOR.
- 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.
- 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*

- 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.

Síntesis de las lecturas analizadas.

Seguidamente se detalla una síntesis de las lecturas analizadas.

La palabra “profesionalización” puede utilizarse para explicar la construcción de un profesional por la formación. Esta construcción se da de modo gradual y permanente, en tanto las exigencias del mercado.

El conocimiento es un capital para los profesionales y el mercado demanda hoy profesionales cada vez más formados. El posgrado es una de las formas de diferenciarse, y la formación continua es el modo de respuesta al mercado que demanda más conocimiento.

Las universidades acompañan a sus graduados en estos procesos a través de diversas ofertas. En los últimos años la formación continua es un valor que ha quedado consolidado no sólo en el ámbito académico sino también en el empresarial.

Son numerosas las voces que expresan que la formación continua es necesaria no solo para el ejercicio de una profesión, sino también para la ejecución de diversas tareas en el quehacer económico de un país.

El desafío de la educación continua, objeto de numerosos congresos internacionales entre universitarios y pedagogos, es un desafío más que debe encararse en nuestro país y requiere analizar los procesos de aprendizaje continuo que se dan en el sistema a lo largo de la vida de los profesionales. Una de las razones por las que los profesionales acceden a formas de educación continua es expresada por Vessuri, H. (1993), al mencionar que el interés se da en tanto hay un “mercado profesional más exigente”

El desarrollo económico de las sociedades en la llamada “era del conocimiento” nos interpela a perfeccionar los recursos humanos, a los que también se ha dado en llamar en los últimos años “capital humano”. Cabe señalar que la terminología Recursos Humanos con la sigla RRHH se ha difundido y aceptado como tal para indicar las temáticas relacionadas a la gestión de personas.

Dicho esto, es apropiado señalar que algunos autores al hablar de “capital humano” y poner en uso de estas palabras buscan poner énfasis al concepto de que las personas forman parte sustancial de la organización, que son el centro y motor de ella y que los cambios y reingenierías que en ella se producen o se esperen, serán posibles a partir de la proactividad y el compromiso de cada uno de sus actores.

En tal sentido, las personas no son un recurso más comparable a los recursos materiales, naturales, tecnológicos. Se busca dar una idea de cambio reconociendo el verdadero lugar de las personas como impulsoras y promotoras de los procesos organizacionales.

Concluida la segunda guerra mundial, se comenzó a dar importancia al capital humano, entendiendo que éste aporta de manera significativa a la riqueza nacional, motivo por el cual ha sido analizado por muchos economistas (Vessuri, H. 1993).

Antaño podía pensarse que la riqueza de una nación eran sus recursos naturales, en cuanto una nación era más rica si tenía abundantes recursos del suelo, de metales y marítimos. En la actualidad se advierte que, si bien los recursos naturales son una fuente de riqueza, las naciones son más prósperas cuando son capaces de desarrollar capacidades tales como la tendencia a la innovación, a la investigación, de modo que a través de nuevas tecnologías se aporte a la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos.

Vessuri hace referencia a que “la era actual está marcada por un rápido cambio en el centro de gra-

vedad de las principales fuentes de valor agregado”.

En orden a lo expuesto para las naciones será de crucial importancia el desarrollo de la “materia gris”, del capital humano, el que requiere modelos educativos que propicien la adquisición de capacidades a nivel personal y profesional. Se requerirá entonces articular sinérgicamente el mundo académico con el mundo del trabajo, a fin de potenciar a través de esta vinculación espacios formales de aprendizaje con espacios informales de aprendizaje.

Han resultado sumamente interesantes los resultados obtenidos a partir de indagar en tesis presentadas y otros proyectos de investigación en la temática. En este sentido, en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR existe como antecedente el proyecto “Desarrollo de competencias profesionales para el desempeño efectivo en un entorno altamente complejo e inestable. La formación de profesionales competentes en ciencias económicas en la UNR”. El equipo de investigadores de este proyecto está conformado por Raúl Ricardo Oviedo, María Rosa Camandona, y María Cristina Arriaga.

El proyecto estudia cómo, “en un contexto como el actual -complejo y dinámico- los sistemas sociales recrean sus límites y su identidad constantemente; y es necesario formar profesionales con las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el mismo. Como consecuencia directa de la complejidad, el diseño de las organizaciones está pasando de las estructuras verticales a las colaborativas. Se utilizan estructuras basadas en redes que buscan el equilibrio entre control y aprendizaje, entre jerarquía y red para diseñar organizaciones flexibles e inteligentes (Cornejo Álvarez, 2004).

Estas nuevas organizaciones requieren nuevas competencias de quienes trabajen en ellas y, especialmente, de quienes las dirijan.

El desempeño profesional efectivo en un contexto altamente complejo e inestable requiere el despliegue de competencias comportamentales que exceden a la formación técnica tradicionalmente brindada en las universidades.

Asimismo, son fundamentales las competencias de los docentes en Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). Las simulaciones interactivas, los recursos educativos digitales y abiertos (REA), los instrumentos sofisticados de recolección y análisis de datos son algunos de los muchos recursos que permiten a los docentes ofrecer a sus estudiantes posibilidades, antes inimaginables, para asimilar conceptos. La investigación se propone abordar la problemática de la formación de profesionales en Ciencias Económicas competentes, desde dos enfoques articulados: las competencias a incorporar en su formación para que haya profesionales en Ciencias Económicas competentes para desarrollarse en las organizaciones del futuro inmediato y el rol de la Universidad en la formación en dichas competencias”.

En igual sentido, la Universidad Nacional de Misiones cuenta con un equipo de investigación conformado por Liliana María Dieckow y Nancy Anahí Brondani. El mismo ha llevado adelante el proyecto “La profesionalización de los graduados universitarios en turismo en Misiones. Análisis de competencias, desempeño y propuestas de mejora”. El mismo se ha centrado en el estudio de la evolución laboral y mejora del desempeño profesional de los graduados Guías y Licenciados en turismo de la provincia de Misiones. Esto se debe a que la actividad turística se encuentra en una etapa de crecimiento constante en la Argentina como así también en la provincia de Misiones, pero - sin embargo- se conoce muy poco sobre la profesionalización de los graduados universitarios en este sector de la economía, tanto en la actividad privada en los rubros hotelería (categoría 4* y 5*), empresas de viaje y turismo receptivas de la ciudad de Posadas y Puerto Iguazú como en el sector público, sus dificultades, desafíos y necesidades de capacitación y entrenamiento. El propósito del estudio ha sido identificar las necesidades respecto a la formación en competencias necesarias a implementar para poder de esta forma desarrollar propuestas para lograr la profesionalización turística en la Provincia de Misiones.

La Universidad Autónoma de Baja California, México, también se ha dedicado al estudio del tema. En este sentido, la Dra. Loreto María Bravo Zanguera ha llevado adelante un estudio que ha denominado “Análisis del impacto social, profesional y empresarial de los egresados de licenciado en contaduría”.

El mismo analiza el impacto que generan los egresados de la Licenciatura en Contaduría a partir de considerar tres categorías para su evaluación: el ámbito profesional, el área de lo empresarial y el impacto social. El impacto profesional se evalúa a través de los indicadores de especialización o actualización de sus conocimientos; el impacto empresarial por medio de la medición de las actividades profesionales y de conocimientos que impacten directamente en la competitividad de las empresas y la imagen que estas acciones generen sobre la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC); y la última categoría de impacto social se mide a través de la evaluación de las áreas de ética profesional y desarrollo de estrategias de responsabilidad social que hubieran sido promovidas y aplicadas en las organizaciones con la colaboración directa de los Licenciados en Contaduría.

También en México, en la Universidad Autónoma de Tlaxcala, existen antecedentes respecto del estudio en la temática. Mariela Sonia Jiménez Vásquez y María Claudia Díaz Sánchez han llevado adelante el proyecto de investigación “Un acercamiento a las trayectorias profesionales de los egresados de las maestrías del posgrado en educación de la Universidad Autónoma de Tlaxcala”. En el mismo “se analiza la influencia de la formación de los estudios de posgrado de los egresados y el nivel educativo en el que laboran en la trayectoria profesional de los egresados. Se identifican las principales ocupaciones y se clasifican las trayectorias realizadas por los egresados de acuerdo a las funciones desempeñadas en sus actividades profesionales. Se analizan como factores de influencia el tipo de maestría, la obtención del grado académico, el plan de estudios en el que fueron formados (1988 y 1995), los estudios de doctorado y el género”.

Por su parte, los investigadores Emilio Ortiz Torres, Yanet Sánchez Vázquez, y Yanet Fernández Rodríguez han trabajado “La evaluación del impacto formativo en egresados de la Maestría en ciencias de la Educación Superior en la Universidad de Holguín”: “La maestría constituye en Cuba una de las formas organizativas del posgrado académico que proporciona a los graduados universitarios amplia cultura científica y conocimientos avanzados en las áreas correspondientes del saber, mayor capacidad para la actividad docente, científica y la innovación. Su carácter masivo en todas las universidades en el país ha provocado un incremento sostenido del número de egresados en varias especialidades. El patrón de calidad establecido legalmente para su evaluación y acreditación, demanda que de manera recurrente se evalúe el impacto formativo en los egresados a través de su desempeño profesional, a partir de la determinación previa de indicadores que reflejen, con rigurosidad científica, los cambios cualitativos que realmente ocurren en el desempeño profesional de los profesionales egresados. (...) Fue aplicada la metodología cualitativa con diferentes métodos: el estudio de casos, la aplicación de entrevistas individuales y la revisión de documentos.”

En el segundo año de ejecución:

- **Encuestas realizadas:**

Se recibieron 82 respuestas a las encuestas, del total de 133 graduados de las cinco cohortes analizadas, obteniéndose un nivel de respuestas del 61,65 %, lo cual se entiende aceptable para este tipo de investigaciones.

- **Entrevistas semi-estructuradas realizadas:**

Se aplicó la misma a 17 (diecisiete) personas entre docentes y cursantes seleccionados. Las entrevistas se aplicaron de manera independiente al curso que seguía la aplicación de las encuestas, en tanto se pretendía que fueran un lugar de escucha a fin de conducir a la expresión libre de las percepciones.

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., & Rangelov, 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., & Suarez, 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 KAIROS. Revista de Temas Sociales. ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
- 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.
- 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. En 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. Disponible en <http://www.aacademica.org/iii.jornadas.nacionales.sobre.estudios.regionales.y.mercados.de.trabajo/33IGLU>
- Fernández Berdaguer, Leticia (2014). Trayectorias educativas y laborales de estudiantes de Posgrados de universidades nacionales de Argentina. 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, San Salvador de Jujuy.
- 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.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/libros/lib10/0.htm
- 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.Observatorio laboral.una.ac.cr/index.php>.
- 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/373>
- Peña, A. Q. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. Psicología: Tópicos de actualidad. LIMA: UNMSM, 47-84
- 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.
- Peña, A. Q. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. Psicología: Tópicos de actualidad. LIMA: UNMSM, 47-84
- Proyecto Culturas Juveniles Publicación de la Universidad Nacional de San Luís. Año 18. N° 33. Mayo de 2014. Pág. 9
- 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.
- 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.

Indicadores de producción

Presentaciones a Congresos Nacionales

2019- "VIII Jornadas Nacionales de Administración y las VII Jornadas Nacionales de Prevención y Gestión de Conflictos" FCEco UNER -Alina Francisconi y María Belén Aguirre: "El conflicto como una oportunidad en el Gerenciamiento del Talento Humano".

Presentaciones a Congresos Internacionales

2018- VII CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE, en la Universidad Diderot PARIS VII en la ciudad de París, Francia, Julio 2018.

2019- I Congreso Internacional de Innovación Docente e Investigación en Educación Superior: "Un reto

para las Áreas de Conocimiento” en Madrid los días 20, 21 y 23 de noviembre de 2019 por la Universidad de Almería y la Sociedad Científica de Investigación en Cs. de la Secretaría de Ciencia y Técnica Ordenanza “CS” 403

2018 - “Procesos de Profesionalización en torno al Gerenciamiento y Liderazgo del Talento Humano”. Trabajo presentado en el VII CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE, en la Universidad Diderot PARIS VII en la ciudad de París, Francia, Julio 2018.

2019 “I Congreso Internacional de Innovación Docente e Investigación en Educación Superior: “Un reto para las Áreas de Conocimiento” en Madrid los días 20,21 y 23 de noviembre de 2019 por la Universidad de Almería y la Sociedad Científica de Investigación en Cs. de la Salud, Psicología y Educación. Del Congreso participaron dos miembros del equipo en la modalidad oral con el Trabajo aprobado denominado “Nuevos Modos de Organización de Empresas: Gestión del Talento Humano en las empresas”.

CURSOS DICTADOS COMO CONSECUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

1- Capacitación in Company para Mandos medios del TÚNEL SUBFLUVIAL

- El abordaje de la resolución de conflictos. La comunicación como herramienta para abordarlos de manera superadora. Dictado en 8 Horas presenciales.
- Liderazgo: nuevas tendencias en el manejo de grupos. La mirada estratégica como herramienta para proyectar mejores resultados en los equipos de trabajo. Dictado en 8 Horas presenciales.
Docentes: Francisconi, Alina María, Aguirre, María Belén
Institución: Túnel subfluvial Raúl Uranga-Carlos Sylvestre Begnis

2- CURSO DE POSGRADO: Gestión del conocimiento y talento de las personas en las organizaciones aprobado por Res. FCECO UNER CD 053/18 y reeditado en 2019.

Total: 15 hs

Docentes: PhD. Jon Aldazabal Basauri de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Mondragón.

FCECO UNER - dictado en la ciudad de Concepción del Uruguay en la sede central del Rectorado de la UNER 2019

3- “Programa de Desarrollo Gerencial”. Curso In Company LAR El Programa de Desarrollo Gerencial (PDG) apunta a dotar

La Agrícola Regional Coop. Ltda. Ciudad de Crespo (E.R.)

Docentes: Flavio Buchieri, German Orsini, Florencia Guerrero, Marcelo Manucci, Alina Francisconi

4- LAR. Capacitación in company .Gerenciamiento y Liderazgo del Talento Humano.

Salón 29 de Abril, sito en la Ciudad de Crespo, sede administrativa de La Agrícola Regional Coop.Ltda
Disertantes: Dr Marcelo Manucci y Mg. Alina María Francisconi

CURSOS DE POSGRADO REALIZADOS

- Maestría en Política y Gestión Universitaria - Cohorte 2019 FCECO UNER (Alina Francisconi y Belén Aguirre) en curso segundo año y ambas alumnas han cursado seis módulos de la carrera.

- Doctorado en Ciencias Sociales - UNER (Ivana Finucci Curi) En curso segundo año.

OTRAS ACTIVIDADES QUE CREA IMPORTANTE CONSIGNAR

Parte del equipo de investigación, en el primer cuatrimestre del año 2019 estuvo a cargo de la ASIGNATURA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 2019, de la Carrera: TUGRRHH de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNER. La Co-Directora del presente PID, Mgter Alina Francisconi es la docente a cargo de la Cátedra “Gestión del Talento Humano” correspondiente al tercer año de la carrera, a dictarse en el primer cuatrimestre de 2019. Así también la colaboradora en el presente PID, Lic.Ma. Belén Aguirre y la becaria Vanesa Castillo, participan activamente del desarrollo de dichas clases.

PID 4073

Denominación del Proyecto

Procesos de profesionalización en torno al gerenciamiento liderazgo del talento humano

Director

FINUCCI CURI, Ivana

Co-directora:

FRANCISCONI, Alina María

Unidad de Ejecución

Universidad Nacional de Entre Ríos

Dependencia

Facultad de Ciencias Económicas

Contacto

ifinucci@fceco.uner.edu.ar

Integrantes del proyecto

María Gabriela Dietz (integrante docente); María Belén Aguirre (colaboradora); Marcelo Agolti (colaborador)

Becaria: Vanesa C. Castillo Viola

Fechas de iniciación y de finalización efectivas

01/02/2018 y 31/01/2020.

Aprobación del Informe Final por Resolución C.S. N°035 (02/06/2021)