

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Nuevos Desafíos en la Gestión Recursos Humanos frente al Pensamiento
Digital.**

**New Challenges in Human Resources Management versus Digital
Thinking.**

María Victoria Sánchez

Legajo RHU1770

Tutora: Daniela Rinconez

Córdoba Capital, noviembre del 2021

Agradecimientos

A todas las personas que colaboraron en esta investigación y brindaron su tiempo.

A mi hija Luz, mi norte.

A mis abuelos por confiar en mí y apoyarme en cada paso.

A mis papás y hermanos por alentarme.

A Guido por motivarme y guiarme cuando cambiar asustaba.

A la vida por llenarme de oportunidades, alegrías, tristezas, obstáculos y desafíos.

Resumen

El presente manuscrito científico tuvo como objetivo conocer las características de la capacitación laboral recibida por docentes de la Universidad Nacional de Córdoba para adaptarse a entornos digitales de no presencialidad en contexto de emergencia sanitaria. El enfoque de esta investigación fue cualitativo, con un alcance exploratorio y un diseño no experimental trasversal. Como instrumento de recolección de datos se administraron entrevistas semiestructuradas. Se pudo concluir que ante la disrupción de la pandemia Covid-19, la universidad en estudio no logró brindar una adecuada capacitación laboral que cubriera las expectativas de docentes, en ese sentido es necesario que la transformación digital este acompañada de un proceso educativo de capacitación en el que deben tomar partido varios actores, entre ellos, el Estado.

Palabras claves: capacitación docente, pandemias, Covid-19, competencias, digital.

Abstract

The objective of this scientific manuscript was to know the characteristics of the job training received by teachers of the National University of Córdoba to adapt to digital environments of non-presence in the context of a health emergency. The focus of this research was qualitative, with an exploratory scope and a non-experimental cross-sectional design. As a data collection instrument, semi-structured interviews were administered. It was possible to conclude that in the face of the disruption of the Covid-19 pandemic, the university under study failed to provide adequate job training that would meet the expectations of teachers, in that sense it is necessary that the digital transformation is accompanied by an educational process of training in the one that must take sides several actors, among them, the State.

Keywords: teacher training, pandemics, Covid-19, skills, digital.

Índice

<i>Introducción</i>	5
<i>Método</i>	22
<i>Resultados</i>	26
<i>Discusión</i>	33
<i>Referencias</i>	40
<i>Anexos</i>	44

Introducción

Ante el contexto de pandemia y la cuarentena implementada por el gobierno nacional, las organizaciones, ya sean privadas o públicas se vieron obligadas a implementar el trabajo en la virtualidad. La Universidad Nacional de Córdoba (UNC) en coherencia con las medidas nacionales decidió pasar las clases presenciales a la no presencialidad

Nos preguntamos: frente a esta situación ¿Se pensó capacitar a los docentes para afrontar esta nueva realidad? Si es así, ¿Se realizó un diagnóstico de cuáles serían las necesidades de capacitación y que características debía tener el diseño de la misma?

Con el objetivo de responder a esta pregunta o problema de investigación, se inició la búsqueda de antecedentes, experiencias e investigaciones que aportaran al estado del arte de la transformación digital en el campo de la educación; sin duda acelerada a raíz de una crisis sin precedentes provocada por la pandemia que ha generado demandas en el campo de la capacitación con el objetivo de asegurar la supervivencia de las organizaciones fuertemente interpeladas por este contexto.

Desde hace muchos años la comunicación digital ha ido cubriendo cada vez más instancias tanto comerciales, como laborales y especialmente a nivel de las ventas y transacciones financieras, ya hay bancos, empresas que figuran y trabajan solo en line. Es así como, en el campo de la gestión de recursos humanos (RRHH) el pensamiento digital se impone como nuevo paradigma. Es sabido que, en los últimos años, del siglo XX y más fuertemente en lo que del siglo XXI el cambio en nuestras vidas que ha provocado la irrupción de internet ha transformado fundamentalmente la manera en que trabajamos,

aprendemos y hasta disfrutamos del ocio. Esto generó avances impensados como la telemedicina o la educación online. Las nuevas tecnologías, la inteligencia artificial y la robótica pueden desempeñar tareas que, históricamente, las realizaban personas. En consecuencia, cambios radicalmente en las formas tradicionales de trabajo.

Estos cambios han sido un enorme desafío para las organizaciones y las impulsa a buscar estrategias para potenciar su fuerza laboral redefiniendo las competencias requeridas en cada puesto de trabajo y potenciar las existentes. Por otro lado, a los trabajadores, los ha desafiado a desarrollar nuevas competencias y habilidades como la resiliencia, el pensamiento crítico, el aprendizaje constante, la toma de decisiones y la creatividad para afrontar los retos que se presentan.

Está claro que las organizaciones se deben preparar para el futuro del mercado laboral, y es imprescindible identificar las prácticas laborales que tenderán a desaparecer y cuáles serán las competencias y habilidades requeridas.

En lo que respecta a los antecedentes globales, en un imprevisto contexto, el 11 de marzo del año 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró oficialmente al brote de coronavirus como una pandemia. Esto significó que la enfermedad comenzó a propagarse por países de todo el mundo en simultáneo.

A partir de ese momento, todos los países del mundo comenzaron a implementar una serie de medidas para mitigar el impacto de la pandemia. Según un documento presentado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Universia Banco Santander (2020) el cual tuvo como objetivo discutir los retos y desafíos de las universidades de la región,

La pandemia COVID-19 presenta un desafío al sistema socioeconómico mundial. Las medidas de “distanciamiento social” que se han tomado en el mundo y los diferentes países de la región latinoamericana para mitigar la velocidad de contagio de Covid-19 han generado una fuerte contracción económica que entre las consecuencias más destacadas ha galvanizado un contexto de digitalización forzada. (p.1)

En lo que concierne al ámbito de la educación, según cifras de La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura conocida como UNESCO (2020), cerca de 1.200 millones de estudiantes de todo el mundo han sido afectados por el cierre de escuelas y universidades. Se ha producido el cierre masivo de las actividades presenciales de instituciones educativas en más de 190 países. La crisis mundial provocada por el Covid-19 ha afectado sin dudas gravemente al sistema educativo, y las Universidades no fueron la excepción.

Se produjo la disrupción en la formación, la educación y la producción de conocimiento en un mundo cada día más global, debido a que en los países latinoamericanos no se utilizaban como herramienta esencial para la educación la digitalización, la educación a distancia, así como tampoco el uso de la virtualidad en las aulas, ya que la educación y las actividades educativas eran esencialmente presenciales.

En nuestra región, los desafíos y acciones que los países han adoptado ante la pandemia aceleraron de manera vertiginosa la transformación digital. Según el informe realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la UNESCO (2020).

La suspensión de clases presenciales en todos los niveles ha dado origen a tres campos de acción principales: el despliegue de modalidades de aprendizaje a distancia, mediante la utilización de una diversidad de formatos y plataformas (con o sin uso de tecnología); el apoyo y la movilización del personal y las comunidades educativas, y la atención a la salud y el bienestar integral de las y los estudiantes. Como consecuencia de la digitalización forzada, la mayoría de las universidades han tenido que digitalizar el contenido curricular de forma acelerada y precaria, constriñendo la capacidad de planificación y dificultando los canales de comunicación efectiva tradicionalmente utilizados. (p.1)

Por ello, no había dudas que en este contexto era y es primordial que las Instituciones Educativas de Nivel Superior, implementen en sus políticas operativas y de gestión capacitaciones para docentes en relación al diseño instruccional que les permita diseñar clases virtuales con material didáctico innovador, así como cursos para evaluar en línea las actividades y tareas de los alumnos y de planeación didáctica para que los docentes puedan seleccionar los contenidos más significativos de los planes y programas de estudio y adecuarlos a la modalidad digital.

Además, las instituciones Educativas de Nivel Superior deberían afrontar el desafío actual modificando sus esquemas de gestión directiva, administrativa y académica, enfocándose en un modelo educativo sustentado en las tecnologías para el aprendizaje. Ello implica que los directivos deberían resolver todos los problemas digitales y tecnológicos

enfocándose en planear, diseñar y ejecutar acciones que les permitan anticiparse a la crisis y resolver el trabajo académico en la comunidad.

María Obdulia González Fernández (2020) expresa que” lo que actualmente se está viviendo no es exactamente un modelo instruccional en línea sino acciones improvisadas” (p.84). La autora llevó adelante una investigación de corte exploratorio-cuantitativo titulada “La capacitación docente para una educación remota de emergencia por la pandemia de la COVID-19 “, la cual tuvo como objetivo analizar los avances de la capacitación docente y su impacto en la actitud del profesorado a partir de un proceso de formación para una docencia remota de emergencia.

Los resultados de la investigación revelaron

Una necesidad de actualización en saberes tecno pedagógicos por parte del personal académico el bachillerato mexicano. Se constató que, a inicios de la pandemia, existía una necesidad imperante de capacitación. Se demostró que hubo avance en el desarrollo de competencias a partir del curso ofertado. Sin embargo, es cierto que los procesos de formación no se limitan a un curso virtual, sino que requieren de una oferta articulada y sistematizada que garantice la continuidad del desarrollo de competencias acordes a los intereses y a las necesidades del profesorado. Se identificó que existe una relación entre la capacitación del profesorado y la actitud positiva para incorporar las TIC en el aula. Esto se convierte en un factor en la habilitación de competencias digitales docentes. (pp.99-100)

Además, esta investigación “deja abierta algunas posibilidades y nuevas líneas de trabajo, como, por ejemplo, la búsqueda constante de mejoras en los cursos de capacitación docente” (p.100).

¿Qué características presenta la gestión de recursos humanos en este contexto? ¿En qué medida este emergente produjo nuevos desafíos en el estado del arte del pensamiento digital en nuestro país?

En Argentina mediante decreto presidencial el 20 de marzo del 2020 se impuso el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO, hoy DISPO) producto de la pandemia mundial COVID 19. De acuerdo con Montserrat Herrera y González Angeletti (2021), esta situación produjo, entre otros cambios, la interrupción de la modalidad presencial a tan solo un par de semanas de comenzado el ciclo lectivo. Los actores educativos, de esta manera, comenzaron a improvisar diversas acciones en pos de garantizar la continuidad pedagógica y el derecho a la educación.

En cuanto a antecedentes locales, el artículo “(Re)inventar(nos): experiencias de la UCC en tiempos de COVID-19” tiene por finalidad dar a conocer las acciones que la Universidad Católica de Córdoba (UCC) llevó a cabo. Como primera medida dispuso la creación del PIED (Programa Institucional de Educación a Distancia), el cual tuvo como objetivo adaptar las actividades administrativas al teletrabajo y atender las necesidades de capacitación inmediatas del cuerpo docente para poder iniciar el dictado de clases en entornos virtuales. La formación docente se centró en tres ejes: pedagógico, técnico y comunicacional. (Bonetti, Santana y Pineda, 2020)

La UCC no sólo diseñó un programa de capacitación, sino que a medida que avanzó la consolidación de la modalidad a distancia puedo repensar y adaptar su estrategia formativa gracias a la evaluación y monitoreo de los primeros meses de virtualización de las clases. Esto permitió responder a demandas específicas de cada unidad académica, profundizando la formación docente, logrando dictar talleres focalizados. (Bonetti et al., 2020)

Como otro antecedente local podemos mencionar uno de los espacios de trabajo donde la cuarentena instaló la urgencia de la adecuación a entornos virtuales es decir la no presencialidad laboral: la Universidad Nacional de Córdoba. Al respecto la UNC por el Decreto Presidencial 297/2020 y más recientemente por varias disposiciones rectorales, primero por el contexto de la cuarentena y luego desde la idea de buenas prácticas o naturalizando las que se daban fue generalizando la enseñanza no presencial a través de soportes digitales, ello trajo como consecuencia que muchos docentes con escasa o nula capacitación se vieran impulsados y casi obligados a trabajar en entornos virtuales.

Siguiendo a Cravero (2020) “cuando se afronta un cambio pedagógico de tal envergadura en una Universidad Pública con más de 400 años de trayectoria, surgen dificultades. Esa transformación implica cambios profundos en las conductas de sus más de 9.500 docentes” (p.47).

Una investigación realizada en mayo del 2020 “Docencia en tiempo de Coronavirus”, por la Facultad de Ciencias de la Comunicación (FCC) de la UNC, tuvo como objetivo indagar sobre las prácticas pedagógicas en entornos virtuales, prácticas desarrolladas por docentes de los tres niveles educativos de la provincia de Córdoba en el marco de la cuarentena obligatoria. Algunos de los datos más significativos de esta investigación fueron:

en relación a la formación docente para el trabajo en entornos virtuales, se evidenció el hecho de que “un gran porcentaje de trabajadores de la educación manifestó no contar (o contar escasamente) con herramientas óptimas para realizar su labor” (Ardini, et al 2020, p.39).

Además,

Un 96,7% de los encuestados expresó la necesidad de capacitación relacionada a uso y gestión de TIC. Anteriormente, se ha hecho visible la necesidad de una mayor formación relacionada a la Gestión del conocimiento mediado tecnológicamente y a la valoración de trayectos formativos realizados antes y durante el período virtual. (Ardini et al., 2020, p.39)

En lo que respecta al acompañamiento institucional, los docentes manifestaron la necesidad de contar con orientación sobre cómo llevar adelante su práctica formativa y expresaron no contar con preparación para” abordar institucionalmente la virtualidad” (Ardini et al., 2020, p.40).

Otro aspecto relevante fue el hecho que “de manera repentina, muchos docentes debieron construir nuevos materiales didácticos y/o digitalizar los existentes” (Ardini et al., 2020, p.41). Esta situación puso en evidencia el desconocimiento de cómo utilizar eficazmente los recursos digitales pedagógicos, su potencialidad, accesibilidad y características, ocasionando que los docentes percibieran una extensión en su jornada laboral

A los efectos de realizar un análisis crítico sobre el campo de la capacitación de recursos humanos enmarcado en los nuevos paradigmas de la educación en contextos de virtualidad, es oportuno citar y realizar una reflexión sobre los aportes de diversos autores.

Según Graizer (2020)

Aquellxs que tenemos algunos privilegios y otras precariedades, como podemos ser algunxs investigadorxs y docentes universitarios mientras sostuvimos nuestras clases y nos encontramos en condición de distancia, de asincronías, de diferencias y cercanías con estudiantes, nos propusimos pensar este acontecimiento, esto que nos afecta de manera directa, que no nos deja por fuera de los sucesos, ni mucho menos por arriba o por delante. (p.251)

Y agrega, “Sabemos que los sistemas escolares son un dispositivo central en la transmisión cultural de nuestra sociedad” (p.252).

Tal como afirmamos en la introducción, la pandemia es una situación de emergencia y sus efectos han penetrado todos los aspectos de la vida cotidiana. Algunas de las consecuencias más visibles es aquella en que en la enseñanza el aislamiento, produjo un pasaje casi obligado de la tarea del aula al entorno virtual.

Si bien el trabajo en entornos virtuales no es nuevo en el ámbito educativo, las TICs se han instalado como recursos complementarios a la tarea presencial, o como soporte principal en propuestas especialmente diseñadas para funcionar a distancia o cursos de formación para docentes y de algunas carreras universitarias de grado.

Lo excepcional e inédito es que al haberse clausurado completa y sorpresivamente todos los espacios presenciales, el trabajo virtual se constituyó en la única alternativa para la enseñanza. Es por eso que, la enseñanza mediada por entornos virtuales y la situación que se configura en la emergencia es oportuna para plantear la reflexión acerca de algunas

cuestiones. Por ello Benvegnú y Segal (2020) se preguntan “¿Qué perdemos realmente al perder la presencialidad? ¿Qué cosas imprescindibles ocurren en la clase presencial que se dificultan o se desvanecen en la virtualidad?” (p.268) ¿Cómo capacitar a los docentes?, ¿Cuál es la mejor capacitación?

Pablo Daniel Vain (2020) en su escrito *Apuntes de Política Universitaria ¿Educación universitaria a distancia (mienta)?* relata su experiencia en una carrera de posgrado en la Universidad Nacional de Misiones. Se interesa por lo que piensan los docentes universitarios acerca de la educación a distancia, uno de sus interrogantes fue: “¿Por qué la educación a distancia les generaba un cambio en el modo de pensar y desarrollar la mediación pedagógica entre alumno y conocimiento?” (p.5).

Podemos decir que estos cambios al que refiere Vain en este contexto donde el aislamiento produjo un pasaje casi compulsivo de la tarea del aula al entorno virtual se han producido resistencias, interrogantes y dudas desde el rol docente.

El autor expresa: “La distinción podría estar en que, mientras en el modelo tradicional la responsabilidad de aprender recae en el alumno, en los entornos no presenciales se desplaza hacia nosotros, los docentes” (2020, p.7). Y agrega, “la universidad como sistema institucionalizado de saberes socialmente legitimados, que posibilitan en la actualidad la constitución de un campo de producción de bienes simbólicos y un mercado de titulaciones” (2020, p.9) son las encargadas de habilitar que el poder recaiga en los docentes para la acreditación de saberes.

Sin dudas, esto nos lleva a reflexionar si la humanidad se encuentra ante un nuevo paradigma: el digital.

El filósofo e historiador Thomas Kuhn (1962) utiliza el concepto de paradigma para referirse a un modo de comprender la realidad, un conjunto de creencias, principios, valores y premisas que determinan la visión que tiene una comunidad científica sobre las normas de investigación, técnicas y métodos válidos, el tipo de soluciones, los problemas y preguntas que son legítimos de estudiar. El paradigma organiza y establece un marco para llevar adelante la práctica profesional.

Además, En su obra “La estructura de las revoluciones científicas” el autor afirmó que “las sucesivas transiciones de un paradigma a otro vía alguna revolución, constituyen el patrón usual de desarrollo de la ciencia madura “(1962/2004, p.41). Esta idea hace referencia al cambio de los supuestos básicos dentro de una teoría dominante de la ciencia en contraposición del concepto de inmutabilidad y nos lleva a cuestionar los paradigmas vigentes.

Actualmente nos encontramos atravesando la cuarta revolución industrial, concepto acuñado por Klaus Schwab fundador de Foro Económico en el año 2016.

Nos encontramos al principio de una revolución que está cambiando de manera fundamental la forma de vivir, trabajar y relacionarnos unos con otros. En su escala, alcance y complejidad, lo que considero la cuarta revolución industrial no se parece a nada que la humanidad haya experimentado antes (Schwab ,2016 p.15)

Este cuarto giro, conocido como Industria 4.0 pone en jaque a las organizaciones y las enfrenta a nuevos desafíos. Sin dudas, la disrupción causada por la pandemia reveló vulnerabilidades que las organizaciones no habían identificado, sin embargo, según la última encuesta de Deloitte sobre la Transformación digital (2020) “La pandemia fue el evento más reciente que reveló la incertidumbre que enfrentamos. Pero no fue el primero y probablemente no será el último. Estos eventos son cada vez menos predecibles” (Las ventajas de la digitalización, párr.2).

Es por ello, que hoy más que nunca es necesario que las organizaciones empleen estrategias digitales para sobrevivir y es aquí donde la resiliencia como competencia organizacional toma protagonismo.

Esto nos lleva a preguntarnos ¿Cómo lograr que las organizaciones puedan enfrentar con audacia y resiliencia estas transformaciones? ¿Cómo prepararlas para que puedan lograr cambios en su conducta y forma de funcionar?

La perspectiva que nos propone Ernesto Gore (1996) afirma que las organizaciones deben convertirse en sujetos de aprendizajes, para que esto suceda deben ser capaces de desarrollar ciertas habilidades. Asimismo, una organización que aprende es capaz de identificar problemas y preguntarse: ¿Algo pasa? Pero no solo identifica esos problemas, sino que va más allá, pensando soluciones. Luego, las lleva a cabo y, por último, evalúa sus procesos.

Para que las organizaciones puedan convertirse en sujetos de aprendizajes y por consiguiente adaptarse, es necesario repensar y reflexionar la función de la capacitación en

este nuevo paradigma digital. ¿En qué medida la capacitación nos ayuda a incorporar estas nuevas conductas y acciones para integrarlas al ADN de las organizaciones, a su cultura?

Creemos que renovar y potenciar las habilidades y capacidades de los trabajadores es una necesidad imperante en la actualidad donde la reconversión laboral está siendo acelerada por la pandemia. Es vital que las organizaciones establezcan una estrategia de cambio organizacional en donde se considere la importancia de dotar los empleados de herramientas como el pensamiento crítico, la inteligencia social, la analítica y la creatividad para lograr desarrollar la resiliencia en la organización.

Además, adherimos a la idea de una capacitación laboral comprometida, es decir, la concebimos no sólo como instrumento para dotar a las personas de nuevas habilidades y competencias sino como parte del ADN de toda organización que quiera afrontar los ciclos infinitos de cambios que vendrán.

Al respecto, adherimos a la idea de Calderón (2020)

La reconversión laboral, está siendo dramáticamente acelerada por el COVID-19, muchos trabajadores están potenciando sus capacidades para reubicarse entre puestos o industrias. Este año hacemos un especial llamado a los individuos para que inviertan en el desarrollo de capacidades como: el pensamiento crítico y la analítica, la sensibilidad cultural y la inteligencia social y sobre todo la innovación y adaptabilidad. (Tendencia 3: del aprendizaje a la urgencia de la reconversión, párr.2)

Por todo lo expresado anteriormente creemos que hay una urgencia de revisión y reflexión en torno a la capacitación laboral.

Blake (2008) en su libro “Así aprendieron a trabajar”, comparte una serie de experiencias sobre la capacitación en nuestro país, si bien no había suficiente conocimiento en cuanto al diseño que debían tener, estos primeros intentos evidencian una impresión educativa y estratégica. De hecho, la primera capacitación organizada en nuestro país en el año 1826 partía de una necesidad de formar y capacitar a los empleados en tareas específicas.

En un contexto más actual, Blake menciona que entre la década de los 60 y 80 se evidenció una gran demanda de capacitación en el ámbito profesional por lo que diversas universidades y consultoras comenzaron a ofrecer capacitaciones con “modalidad in company”, expresión generalizada para identificar las actividades que realizaban dentro de las empresas” (2008, p.199). Sin embargo, en la década de los 90 debido a los ajustes, crisis, e inestabilidad laboral, muchos centros de capacitación debieron cerrar sus puertas, además se suprimieron puestos de trabajo.” La crisis perfecciono el concepto de necesidad de capacitación, lo que se hacía, se hacía porque evidentemente era imprescindible” (2008, p.205).

Por lo mencionado anteriormente, es interesante destacar otro aporte del autor, el cual expresa que muchas veces se intenta compensar con capacitaciones otro tipo de falencias de la organización como falta de motivación, baja remuneración o una conducción deficiente. Esto se debe a que muchas veces se diseñan programas de capacitación que no responden a una necesidad de capacitación real en la organización, ocasionando costos innecesarios y capacitaciones deficientes. Cuando esto sucede, se trata de otro tipo de necesidad que no

puede resolverse con un plan de capacitación y posiblemente requiera de otro tipo de acciones (Blake,2000)

Siguiendo al autor “lo único que justifica la capacitación es que en alguna parte hay alguien que tiene que hacer algo y no sabe hacerlo” (2000, p.19).

Por consiguiente, podemos afirmar que una necesidad de capacitación surge

Cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. (Blake, 2000, p.22)

Blake (2000) también destaca la importancia que tiene la detección de necesidades a la hora de diseñar un plan de capacitación, es decir, para realizar una capacitación debemos partir de una necesidad puntual. Muchas veces las organizaciones realizan capacitaciones en base a la oferta que encuentran en mercado, pero esto sería un error ya que primero debemos poder determinar qué necesidades de capacitación hay en nuestra organización.

Por lo que, para ayudar a detectar estas necesidades de capacitación, el autor propone clasificarlas en función de tres variables: cambio, incorporación y discrepancia. Supone que ante qué ante cualquiera de estas tres situaciones, surge una necesidad de capacitación (2000)

Asimismo, García López destaca (2011) que la importancia de administrar un sistema de capacitación dependerá de la detección de las necesidades, diseño, impartición de la misma y de la evaluación. Es decir, “Administrar la capacitación implica planearla estratégicamente y... también deberá estar alineada a la planeación estratégica que le dio

origen” (p.17), esto implica, que los objetivos y estrategias en los cuales se base la capacitación deberán estar alineados con los objetivos y planes institucionales.

Además, planear estratégicamente una capacitación docente, implica considerar un factor importante: la motivación Al respecto los autores Lobato Fraile y Madinabeitia Ezkurra (2010) afirman que son pocas las investigaciones que indaguen sobre la motivación de los profesores respecto a su formación continua. Además, mencionan que las aproximaciones que se encuentran “parten habitualmente de las teorías generales sobre la motivación en el trabajo, haciendo una aplicación directa y sin tener en cuenta las singularidades de la profesión docente” (p.4).

En el contexto de la cuarentena obligatoria la UNC dispuso pasar la enseñanza a entornos virtuales, el resultado de ese primer año y lo que va del primer semestre, nos permite realizarnos una pregunta de investigación: ¿Qué características ha tenido la capacitación laboral proporcionada por la UNC y alguna de sus facultades? ¿En qué medida, a partir de esas propuestas podemos suponer el impacto en la calidad y resultado de la enseñanza impartida en la UNC en entornos virtuales?

En definitiva, la capacitación laboral que brindó la UNC, las plataformas que se dispusieron, y los soportes digitales con que se contaron, ¿Les han permitido a los docentes adaptarse a entornos digitales de enseñanza conservando e incluso mejorando la calidad de la enseñanza?

Además, teniendo en cuenta a que es una experiencia muy reciente y no hay suficientes estudios de campo sobre el tema y frente a la circunstancia que los entornos

virtuales han llegado para quedarse habrá que encontrar y diagnosticar los desafíos en la capacitación laboral para la enseñanza universitaria no presencial que los mismos presentan para ser mejorados. ¿La UNC está preparada para atravesar el proceso de transformación digital?

Por ello, en este contexto en el que algunos procesos y prácticas educativas se han interrumpido, esta investigación propone la construcción de preguntas sobre el presente, sin duda un presente que ha ido acelerando su cambio por la pandemia y consiguiente cuarentena y que aún no sabemos las formas y resultados que la educación presenta y presentará. Por consiguiente, destacamos la importancia de situarnos en un lugar de reflexión crítica del presente y de los tiempos que vendrán.

El objetivo general de esta investigación es:

Investigar las características de la capacitación laboral recibida por docentes de la Universidad Nacional de Córdoba, para adaptarse a entornos digitales de no presencialidad en el contexto de la emergencia sanitaria.

Los objetivos específicos son:

- Conocer los métodos utilizados para diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Indagar acerca del abordaje del diseño de capacitación.
- Identificar cuáles fueron las estrategias y métodos de evaluación para medir la efectividad de la capacitación.

Método

Diseño

El alcance de investigación será exploratorio pues nos permite estudiar este problema que aún no está claramente definido y conceptualizado. Este método goza de gran flexibilidad y carece de una estructura predeterminada, a veces es la única forma de analizar a un fenómeno en las ciencias sociales. El ser humano es, en gran medida, impredecible, y eso genera nuevos problemas que deben ser explorados previamente. La principal característica de la investigación exploratoria es que busca aproximarse a fenómenos novedosos, o sobre los que se tiene poca información.

Si bien no tendremos resultados concluyentes, podremos aproximarnos a esta realidad que es, sin dudas un fenómeno novedoso, que se ha producido en este contexto de cuarentena- pandemia. El método elegido guarda pertinencia con el objetivo de investigación propuesto.

El enfoque elegido será cualitativo, dado que la intención construir nuevos conocimientos, conocer nuevos aspectos de este fenómeno. No se realizará manipulación de variables por lo que se optó por realizar un diseño no experimental de tipo transversal.

Participantes

La población fue la Universidad Nacional Córdoba.

En función al objetivo general de esta investigación se eligió el tipo de muestreo no probabilístico dirigido, siendo la muestra la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) y la

Facultad de Ciencias de la Comunicación (FCC). Se eligieron estas dos Facultades debido a la masividad que tienen. Asimismo, con el objeto de formular una hipótesis y construir conocimiento se eligió el tipo de muestro accidental.

Las unidades de análisis fueron 2 coordinadores, encargados de diseñar e implementar el plan de capacitación impulsado por la UNC y propuesto tanto en la FCC como en la FCE.

Instrumentos

La recolección de datos fue realizada con un método cualitativo de entrevista semi estructurada a quienes se consideraron informantes claves, ya que la intención fue conocer la opinión de los expertos que diseñaron, coordinaron y aplicaron la capacitación en la UNC.

El consentimiento informado que expresa la participación voluntaria de los participantes, se adjunta en el anexo I.

El modelo del instrumento de recolección de datos utilizado, se encuentra en el anexo II.

Análisis de datos

Se realizó un análisis cualitativo de datos, en donde se examinaron las siguientes variables operacionales:

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Definición conceptual, “es el proceso que orienta la detección de debilidades o necesidades actuales y futuras del colaborador, las cuales serán atendidas mediante la

estructuración y desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes” (Mérida Bolaños, 2013, p.24).

Definición operacional: la variable se medirá a través de la pregunta n°1 (Anexo II).

Indicadores: identificación del perfil de trabajadores a capacitar, identificación de conocimientos previos de los trabajadores para trabajar en la virtualidad, identificación de competencias requeridas, identificación de necesidades de capacitación. Identificación de estrategia organizacional.

Diseño del plan de capacitación

Definición conceptual, el diseño “hace referencia al conjunto coordinado y coherente de acciones formativas necesarias para resolver los problemas de competencia que existen dentro de la organización” (Porret G., 2018, p.216). El diseño es la fase que le da razón de ser y contenido técnico al proceso de la capacitación. Implica prever y seleccionar la metodología, técnicas actividades e inversión. También aquí se define quiénes llevarán a cabo la capacitación, cuándo y cómo y qué acciones se realizarán para evaluar la eficacia del programa.

Definición Operacional, la variable se medirá a través de las preguntas n° 2, 3,4. (Anexo II) Indicadores: criterios de definición de prioridades, definición de resultados deseados, análisis de recursos disponibles, instructores, acciones de capacitación, procedimientos utilizados, métodos y técnicas, acciones de contención, socialización de buenas prácticas, acciones de comunicación e incentivos.

Evaluación del Plan de Capacitación

Definición conceptual, consiste en determinar la efectividad de una acción formativa, interpretar una situación para adoptar un curso de acción. Implica una mirada global al desarrollo de la capacitación en un momento dado.

Definición operacional, la variable se medirá a través de las preguntas n°5, 6, 7 y 8 (Anexo II). Indicadores: técnicas y métodos, establecimiento de indicadores, acciones de reajuste y mejora, feedback, contribución al logro de objetivos organizacionales.

Resultados

En este apartado se exponen los principales resultados obtenidos de esta investigación. Con el objetivo de preservar la identidad de los entrevistados y las unidades académicas a las cuales pertenecen, se procederá a denominarlas unidad académica I y unidad académica II.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

La unidad académica I, como primera medida llevó a cabo una serie de reuniones en las que participaron: autoridades, profesores y distintos representantes de la Facultad para conversar sobre cómo poner en marcha el proceso de virtualización. El primer tema a tratar por esta comisión de emergencia fue como regular el uso de las plataformas virtuales, sus funciones y estructuras.

Según lo expresado por el entrevistado, la virtualidad no era un tema desconocido para la Facultad ya que desde hace varios años se dictaban carreras a distancia. Actualmente el área de Educación a Distancia (ED) pasó a denominarse área de Producción y Formación docente, la cual está integrada por comunicadores, técnicos y pedagogos que tienen como objetivo acompañar a los docentes.

Producto de esta experiencia en ED la facultad tenía como referencia el Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIET) el cual establecía estructura y pautas de gestión a distancia y como debían intervenir las demás áreas en el proceso.

Asimismo, desde el año 2016 esta unidad académica comenzó un proceso de migración a una nueva plataforma denominada Moodle, el cual culminó en el mes de marzo

del 2020, es decir, antes que se dispusiera el ASPO, 120 cátedras ya contaban con su aula virtual.

En el mes de abril del 2020, la comisión de emergencia administró encuestas a docentes con el objetivo de conocer las condiciones de trabajo, necesidades de conocimiento y como estaban viviendo el proceso.

La unidad académica II desde el año 2003 la unidad académica cuenta con carreras a distancia. A partir del año 2013 comenzó un proceso de migración de aulas virtuales a la plataforma Moodle que culminó en el año 2016 en donde todas las materias contaban con una estructura similar.

Según lo expresado por el entrevistado, la primera medida que tomo la facultad ante el decreto del ASPO, fue la creación de un Comité de Emergencia conformado por autoridades de la facultad, personal de sistemas, de ED, profesores y equipo de producción audiovisual.

Se estimó que 70 materias y seminarios debían pasar de la presencialidad a la virtualidad por lo que como segunda medida se llevaron a cabo reuniones con los docentes” casi personalmente” ya que la facultad poseía recursos limitados.

El objetivo de estas reuniones fue asistir y asesorar a las cátedras que lo requerían, es decir, muchas cátedras ya producían audiovisuales por lo que no tenían dificultades técnicas en cuanto a pensar recursos para el aula.

A partir de estas reuniones se pudo detectar que los déficits o demandas que presentaban los docentes eran en cuestiones tecnológicas, también se detectó la necesidad de

contar con estrategias pedagógicas y didácticas, es decir, recursos que mediaticen esas estrategias en una actividad de aprendizaje. Es por ello que se pensó la capacitación desde un híbrido: entre lo didáctico y lo tecnológico.

Diseño del programa de capacitación

En la unidad académica I desde el área de Formación y Producción, como primera medida se dispuso dar seguimiento a las cátedras. Para ello se trabajó en parejas las cuales tuvieron a cargo 10 cátedras. El objetivo fue acompañar a los profesores y estar en comunicación para resolver cualquier requerimiento. En ese contexto de acompañamiento se pudieron observar estrategias que los docentes ponían en marcha para enseñar. A partir de estas experiencias se pensó en generar un ciclo de charlas virtuales para que los profesores contaran a sus pares lo que estaban haciendo.

Los Ciclos de Encuentros de Formación virtual tuvieron como objetivo compartir con equipos docentes de diferentes asignaturas de la facultad, experiencias y prácticas implementadas durante el proceso de virtualización. Este espacio permitió crear espacios de intercambio para enriquecer y fortalecer el trabajo docente y sociabilizar experiencias pedagógicas exitosas.

Las temáticas de los ciclos fueron: estrategias integradas para la enseñanza de la virtualidad, la clase en vivo, la clase sincrónica: de la explicación a la interacción, la presentación de diversas plataformas, las experiencias de la evaluación en la virtualidad, la construcción de conocimientos en foros, uso de Facebook, WhatsApp e

Instagram, presentación de herramientas para hacer videos, actividades creativas para estudiantes, maneras de evaluar, cuestionarios Moodle.

Otra actividad que surgió desde el área de formación y producción fue la preparación de materiales de apoyo para la virtualización de clases, se elaboró la guía para el profesor en formato PDF ,en donde se incluyeron los siguientes contenidos: pautas y ejemplos para elaborar un cronograma , sugerencias para producir presentaciones audiovisuales, videos tutoriales para grabar clases de zoom, pasos para subir videos a YouTube e insertar en el aula Moodle y consejos para preparar un ambiente de grabación.

En relación a los recursos pedagógicos, metodológicos, tecnológicos y económicos utilizados para llevar a cabo estas actividades formativas, el área de formación y producción cuenta con su propio presupuesto y recursos.

En lo que respectan estrategias para implementar la capacitación y el acompañamiento de otros procesos: desde el área de comunicación se realizaron publicaciones en el boletín informativo de la facultad y también se utilizó el grupo de difusión institucional de WhatsApp.

En relación a las estrategias para motivar a los docentes consistió en poner valor a lo que los docentes estaban haciendo, por lo que se estableció que los profesores dictaran las charlas y no “especialistas o expertos en...” Esta estrategia permitió que los docentes vieran que sus pares estaban generando aprendizajes, saberes que sus colegas podían aprovechar.

No existió una retribución o incentivo económico a los docentes por participar en las actividades formativas.

Las asistencias a las actividades formativas no eran de carácter obligatorio, pero contaban con una certificación por asistencia en el marco de una resolución emitida por el decanato.

En la unidad académica II la capacitación se propuso en primer lugar con las clases y materiales desde un Aula virtual de la plataforma Moodle. Además, se llevaron encuentros sincrónicos virtuales con los docentes de 2 o 3 hs de duración. Fueron extensos ya que según el entrevistado “había mucho por trabajar”, no eran clases expositivas sino pensadas en un formato de taller el cual se validó con una resolución del consejo.

En el primer módulo se trabajó desde un lugar crítico con el objetivo de que los docentes tuviesen un primer acercamiento y proponerles pensar a los recursos tecnológicos como tecnologías sociales, posicionándose desde miradas complejas que aborden desde la pedagogía crítica a el uso o la apropiación de lo tecnológico en tanto artefacto.

Luego, se llevaron a cabo módulos más específicos, donde se proponía a los docentes que pensarán, planificarán y articularán su propuesta de cátedra para trasladar luego esas estrategias a la plataforma Moodle. Estos módulos tuvieron un carácter más instrumental.

Según lo expresado por el entrevistado en cuanto a los recursos pedagógicos, económicos y técnicos, la facultad dispuso la compra de licencias de Zoom. Las cátedras

más masivas usaban esta plataforma porque necesitaban más estructura. Luego se fue probando con diferentes plataformas como BigBlueButton, Jitsi hasta llegar a Meet. Actualmente la Universidad tiene la licencia del Workspace de Google.

En relación a las estrategias para motivar a los docentes a que participaran de las actividades formativas se dependía de SA, pero se trabajó con otras áreas y con comunicación para diseñar invitaciones y lograr el acercamiento a los docentes de las cátedras.

No existió una retribución o incentivo económico a los docentes por participar en las actividades formativas.

Las asistencias a las actividades formativas no eran de carácter obligatorio.

Evaluación del programa de capacitación

En la unidad académica I por falta de tiempo y agotamiento del equipo no se realizaron evaluaciones para visualizar el impacto de las actividades formativas propuestas.

Sin embargo, en este año (2021) se están generando otras capacitaciones con el objetivo de profundizar algunos aspectos, y a fin de año esperan contar con una evaluación, ya que les quedó pendiente la de año 2020.

El entrevistado mencionó que le hubiese gustado “llegar a todos los docentes, pero considera eso imposible”.

En la unidad académica II, el objetivo de la capacitación era que el aula virtual se produjera, estuviese lista, que los docentes pudiesen diferenciar las actividades obligatorias de las de producción, es decir, los indicadores para evaluar las actividades formativas tuvieron que ver con la creación y producción del aula virtual de cada cátedra.

El entrevistado mencionó que la ED tiene otros criterios epistemológicos de producción y de tiempo, pero trataron de acercarse lo más posible a lo que es ED porque en definitiva era una educación en línea.

Discusión

El objetivo de este trabajo consistió en investigar las características de la capacitación laboral recibida por docentes de la Universidad Nacional de Córdoba, en pos de su mejorar su adaptación a entornos digitales de no presencialidad, en el contexto de la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de coronavirus. Dado que desde hace años nos encontramos atravesando una era de revolución digital que la pandemia aceleró a una magnitud desmesurada algunas tendencias en la dinámica de trabajo que la Universidad Nacional de Córdoba había puesto en marcha previamente y que, sin embargo, dejaron en evidencia la imposibilidad de controlar la realidad, y la necesidad de explorar este contexto a través de: ensayo error y aprendizaje.

Es por ello que surgió el interés por explorar y analizar algunas variables que podrían incidir en el proceso de capacitación docente, y su efectividad para enfrentar el gran desafío de la virtualidad. La relevancia de la investigación consiste en que, hasta el momento, no existen estudios previos sobre organizaciones públicas en nuestro país que indaguen en profundidad el proceso de capacitación en el contexto de emergencia sanitaria. En tal sentido, esta investigación permite abrir interrogantes en cuanto a la construcción de la identidad organizacional y la capacidad de aprender, mediada por el diseño de una capacitación laboral estratégica en situaciones inesperadas.

Para poder comprender de qué manera se llevó a cabo el proceso de capacitación, es importante destacar que, según las disposiciones rectorales adoptadas, se dispuso que cada

unidad académica implementara las acciones que considerara necesarias para garantizar la continuidad de las clases a través de la virtualidad.

En cuanto a la identificación de la estrategia organizacional y necesidades de capacitación, en ambas unidades académicas se creó un comité de emergencia en donde, a través del dialogo entre mandos medios, autoridades y algunos profesores, se estableció como primera medida en el corto plazo, poder regular el uso de plataformas virtuales. Estos resultados son consistentes con lo que autores (Bonetti et al., 2020) han expresado en relación al Programa Institucional de Educación a Distancia y a la capacitación inmediata que se brindó al cuerpo docente para poder iniciar el dictado de clases en entornos virtuales.

Si bien en lo inmediato se orientaron las acciones a la virtualización, cabe destacar que muchas cátedras tenían creadas aulas virtuales, pero estas eran utilizadas solo como soporte. Además, ambas Facultades desde hace algunos años dictan algunas de sus carreras o seminarios bajo la modalidad de ED. Esto podría llevarnos a suponer que algunos docentes tendrían algún tipo de conocimiento y/o experiencia en el manejo de recursos tecnológicos; sin embargo, esto se contrapone con los hallazgos de (Ardini et al. 2020), quienes evidenciaron que un 96.7% de los docentes expresa la necesidad de acceder a una formación en TICs.

Blake (2008) considera al respecto que la capacitación de los recursos humanos resulta ineludible en el ámbito empresarial, mientras que González Fernández (2020) sostiene que la necesidad de una imperante capacitación tecnológica que no se limite a un curso virtual, sino que integre los aprendizajes en pos del desarrollo de competencias acordes a los

intereses y a las necesidades del profesorado. De este modo, se hace posible generar una actitud positiva en los docentes hacia la incorporación de las TICs en el aula.

Sin embargo, los resultados obtenidos confirman lo esperado: la ausencia de herramientas y metodologías para realizar una correcta identificación de necesidades de capacitación. El llevar a cabo un DNC implica que este debe estar dotado de rigurosidad metodológica y científica, y requiere sustentarse en información permanente, tal como destaca García López (2011).

Resulta vital que el diagnóstico se nutra de un enfoque cualitativo y cuantitativo para lograr determinar la brecha de desempeño que tienen los docentes en función a lo que saben y a lo que se espera que sepan en un futuro. Si bien desde las teorías que sustentan esta investigación es necesario estudiar a cada uno de los trabajadores docentes, sería difícil de llevar a cabo en la UNC debido al tiempo que consume, los costos, y sobre todo la escasez de recursos.

En lo que respecta al abordaje de las actividades formativas, se descubrieron diferencias entre ambas unidades académicas. Mientras que una de ellas cuenta con un área de capacitación, integrada por un equipo multidisciplinario con una estructura y recursos destinados a la mejora continua de la formación docente, la otra no posee lo mismo. En este sentido, González Fernández (2020) hace referencia a que se llevaron a cabo acciones improvisadas, lo cual se condice con lo expresado por Montserrat Herrera y González Angeletti (2021), quienes justifican estas acciones realizadas con el fin de garantizar la continuidad pedagógica y el derecho a la educación.

No caben dudas de que la pandemia reveló vulnerabilidades en las instituciones educativas de todos los niveles, ante lo cual Gore (1996) afirma que las organizaciones deben convertirse en sujetos de aprendizajes, a fin de identificar sus propias problemáticas y pensar en las mejores soluciones.

Tal como menciona Calderón (2020), las nuevas capacidades a adquirir se orientan hacia el pensamiento crítico, la sensibilidad cultural, la inteligencia social y la innovación, pero no alcanza con ofrecer cursos de dispersos, sino que se debe seguir una línea que responda a una planificación previa, en función a las necesidades relevadas y a los objetivos que pretende lograr la institución.

Dado que, como destaca Cravero (2020), este cambio pedagógico impuso una cantidad importante de dificultades, además de dejar grabado un impacto profundo en las conductas laborales de los docentes, aquí se pone en evidencia la importancia que requiere, para la gestión de recursos humanos (RRHH), abordar de lleno la temática del pensamiento digital, considerándolo como un nuevo paradigma que produce un cambio en nuestras vidas, puntualmente en la manera en que trabajamos, aprendemos y nos relacionamos.

En el caso de los docentes, el cambio consiste principalmente en que han debido (y aún deben) desarrollar nuevas competencias y habilidades que le permitan fortalecer sus vínculos, optimizar sus formas de encarar las negociaciones, y generar consensos de manera creativa.

Al momento de identificar cuáles fueron las estrategias y métodos de evaluación para medir la efectividad de la capacitación, se observó que en ambas unidades hay una ausencia académica de evaluación de sus actividades formativas, sin que se pueda determinar por qué

si una unidad académica contaba con un área de formación especializada, no implementó evaluaciones de las actividades formativas ofrecidas a sus docentes. Esto se condice con lo expresado por la CEPAL y la UNESCO (2020), respecto de a la forma acelerada y precaria en que han debido digitalizar el contenido curricular muchas instituciones educativas.

Asimismo, la percepción de los docentes en torno a la capacitación laboral en época de pandemia, puede analizarse desde lo que menciona Vain (2020), quien sostiene que la educación a distancia genera en los docentes un cambio en el modo de pensar que los lleva a producir resistencias, interrogantes y dudas, en opinión del autor, a causa de la responsabilidad que recae sobre el enseñante cuando el proceso de aprendizaje se produce por medios virtuales. De igual modo, las estrategias utilizadas por la UNC para motivar a los docentes, lograron poner valor en las acciones y en la propia generación de aprendizajes y saberes.

Utilizando el concepto de paradigma de Kuhn (1962/2004), se hace referencia aquí a un sistema de creencias, principios y valores que necesita ser transformado para dar lugar a las nuevas formas de enseñar y aprender. Dicho de otra manera, se trata de un cambio en los supuestos básicos de una teoría dominante de la ciencia, que nos lleva a cuestionar los paradigmas vigentes. La cuarta revolución industrial, tal como la denomina Schwab (2016), está cambiando de manera fundamental la forma de vivir.

Algunos interrogantes que no han podido ser respondidos a partir de la información obtenida, aluden a cómo medir el aprendizaje y adquisición de nuevas competencias y habilidades, cómo medir si lo aprendido se trasladó al puesto de trabajo, y en qué medida estas actividades formativas incidieron en el logro de mejoras organizacionales. Como se

pude observar, en ninguno de los dos casos analizados se advierte la implementación de procesos de evaluación: en uno de ellos, a causa de la falta de tiempo y el cansancio del equipo, pero se espera contar con una evaluación a fin de año que integre los contenidos aprendidos durante el presente 2021.

Por ende, las limitaciones de la presente investigación se relacionan en parte con la escasez de datos suministrados por las facultades, las cuales restringen cierta información por cuestiones de confidencialidad, pero también con la falta de antecedentes de investigaciones previas, capaces de brindar un marco comparativo que permita realizar un mayor análisis de los datos obtenidos. Por otro lado, se identifica como limitación de esta investigación la definición de la muestra, ya que la misma se encuentra acotada en cuanto a su tamaño.

En relación a las fortalezas, las mismas consisten en lo novedoso de la investigación a nivel local y en la oportuna selección de los participantes, realizada con el objeto de que los mismos fueran de determinación en la naturaleza del fenómeno en sí y en la capacidad de recolección de datos para, finalmente, propiciar la construcción de conocimiento.

Como conclusión final de este trabajo, siempre teniendo en cuenta los datos aportados por las facultades entrevistadas, quedo evidenciado, que ante la disrupción de la pandemia Covid-19, la universidad en estudio no logró brindar una adecuada capacitación laboral que cubriera las expectativas de docentes y alumnos y lograra mantener el nivel académico de la institución. En este sentido, se puede observar que la transformación digital debe estar acompañada de un proceso educativo de capacitación en el que deben tomar partido varios actores, entre ellos, el Estado.

Por ende, se debe poner en evidencia la necesidad de que la UNC o cualquier organización pública cuenten con mediciones de eficiencia, que les permitan revisar sus acciones y realizar los ajustes necesarios de cara a una optimización de las mismas.

Con esta investigación se ha tratado de generar una aproximación a la temática abordada y lograr la construcción de conocimiento en el contexto local, siendo la intención del presente manuscrito que sirva como punto de partida para la profundización de estos conocimientos y propiciar futuros trabajos sobre esta línea investigativa.

Finalmente, esta investigación, como toda exploración, genera nuevas preguntas y nuevas ideas que pueden ser objeto de interés para investigaciones futuras. En primer lugar, sería conveniente partir de la presente investigación para realizar estudios con enfoque cuantitativo con el objetivo de plantear variables que sirvan para medir los cambios estructurales causados por la pandemia en las instituciones educativas de nivel terciario, en relación a los niveles de transformación digital y grado de capacitación de los recursos humanos de estas.

Definitivamente, es muy interesante y necesario para nuestra profesión, continuar investigando la influencia del proceso de transformación digital tanto para las universidades como para los recursos humanos que se desempeñan en las mismas.

En este sentido, se podría reflexionar acerca de si es posible pensar en capacitaciones obligatorias, como es el caso de la Ley Micaela, una normativa que establece la capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra las mujeres, para todas las personas

que se desempeñen en la función pública en todos sus niveles y jerarquías en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación, cualquiera sea su nivel o jerarquía.

Por último, como futuras líneas de investigación, se plantea evaluar el impacto de las actividades formativas en los docentes, hasta qué punto lo aprendido les permitió desarrollar nuevas competencias y habilidades digitales y su percepción en cuanto al surgimiento de nuevas estrategias y modelos de aprendizajes mediatizados por la tecnología. También, se presentan oportunidades para la investigación en el campo de recursos humanos, donde podrán apoyar el surgimiento de nuevos paradigmas en torno a la capacitación laboral, metodologías de actuación y respuesta inmediata en situaciones de crisis.

Referencias

Ardini C., Herrera M. M., González Angeletti V. y Secco N. E. (2020) *Docencia en tiempos de coronavirus: una mirada al trabajo docente y la experiencia educativa en entornos virtuales en el marco del ASPO por la pandemia COVID-19*. Publicación Digital. Mutual Conexión. Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina. 2020. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1Gmczw4rDfehjDkmawlN_HSC8OjX36fWQ/view

Benvegnú, M. A. y Segal.A. (2020). Acerca de ganar y de perder, ¿la clase en modo pantalla? En I. Dussel, D. Pulfer y P. Ferrante (Comp), *“Pensar la Educación en Tiempos de Pandemia: Entre la emergencia, el compromiso y la espera”*. (pp.267-278). Buenos Ares. Colección Políticas Educativas,UNIPE.Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unipe/20200820015548/Pensar-laeducacion.pdf>

Blake, O. J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Blake, O. J. (2008). *Así aprendieron a trabajar. Cómo se construyó la capacitación laboral en la Argentina*. Buenos Aires. Granica.

Bolaños, M.E. (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección del área de salud de la cabecera departamental de Huehuetenango*. Tesis de Grado. Universidad Rafael Landívar. Huehuetenango. Recuperado de https://www.academia.edu/36831254/DIAGN%3%93STICO_DE_NECESIDADES_DE_CAPACITACI%3%93N_DEL_PERSONAL_DE_LA_DIRECCI%3%93N_DE_%C3

[%81REA DE SALUD DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETEN ANGO ?email_work_card=title](#)

Bonetti O.C, Sentana C.J, Pineda E. (2020) (Re) inventar (nos): experiencias de la UCC en tiempos de COVID-19. En P. Falcón (Comp). *La universidad entre la crisis y la oportunidad: reflexiones y acciones del sistema universitario argentino ante la pandemia.* (pp.171-183) 1a ed. Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado de <https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2020/12/La-universidad-entre-la-crisis-y-la-oportunidad.pdf>

Calderón S. (2021). *Tendencias Globales de Capital Humano 2020.* 2.deloitte.Recuperado de <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/about-deloitte/press-releases/deloitte-presenta-la-decima-edicion-del-estudio-tendencias-globales-de-capital-humano.html>

CEPAL-UNESCO (2020). *La educación en tiempos de Pandemia de Covid 2019.* Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510es.pdf>.

Cravero, C. (2020) Enseñanza virtual en la Universidad Nacional de Córdoba. Un progreso irreversible surgido en momentos de adversidad. En P. Falcón (Comp). *La universidad entre la crisis y la oportunidad: reflexiones y acciones del sistema universitario argentino ante la pandemia.* (pp.47-57).Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado de <https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2020/12/La-universidad-entre-la-crisis-y-la-oportunidad.pdf>.

Deloitte. (s.f.). *Transformación Digital como Estrategia Organizacional*.
 2.Delotte.Recuperado de
<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/estrategia/articulos/transformacion-digital-centroestrategia-organizacional.html>

Dussel, I, Pulfer, D y Ferrante, P. (2020). Nuevas Ecuaciones entre educación, sociedad, tecnología y Estado. En Autores, *“Pensar la Educación en Tiempos de Pandemia: Entre la emergencia, el compromiso y la espera”*. (pp.351-364). Buenos Aires. Colección Políticas Educativas, UNIPE.Recuperado de
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unipe/20200820015548/Pensar-laeducacion.pdf>

García López, J. M. (2011). El Proceso De Capacitación, Sus Etapas E Implementación Para Mejorar El Desempeño Del Recurso Humano En Las Organizaciones.En revista *Contribuciones a la Economía*, Servicios Académicos Intercontinentales SL, issue 2011-12, December.

González Fernández, M.^a O. (2021). La capacitación docente para una educación remota de emergencia por la pandemia de la COVID-19. *Tecnología, Ciencia y Educación*, 19, 81-102. <https://doi.org/10.51302/tce.2021.614>

Gore, E. (1996). *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Granica.

Graizer, O. L. (2020). Contextos de transmisión: entre lo que es y lo que está siendo. En I. Dussel, D. Pulfer y P. Ferrante (Comp), *“Pensar la Educación en Tiempos de Pandemia: Entre la emergencia, el compromiso y la espera”*. (pp.251-266). Buenos Aires.

Colección Políticas Educativas, UNIPE. Recuperado de

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unipe/20200820015548/Pensar-laeducacion.pdf>

Kirkpatrick, Donald L. y James D. Kirkpatrick (2007). *Evaluación de acciones Formativas. Los cuatro niveles*. Editorial Gestión 2000. Tercera edición.

Kuhn, T. S. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. (C. S. Santos, Trad.; 2ª ed.). Ed. México. (Obra original publicada en 1982).

Montserrat Herrera M., González Angeletti V. (2021). Evaluar en el contexto pandémico: hacia la evaluación con formativa. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, n°. 28,432-438, doi:10.24215/18509959.28. e54.

Porret G., M. (2018). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid- España. 3ra edición: ESIC Editorial.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution.*, Nueva York. Crown Bussiness.

Universidad Nacional de Córdoba- Secretaria General- Área de Estadística e Indicadores Institucionales (2021) *Síntesis Estadística: junio 2021*. Recuperado de https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/S%C3%ADntesis_Estad%C3%ADstica_UNC_2021.pdf

Vain P. (2020). *Apuntes de Política Universitaria ¿Educación universitaria a distancia (miento)?* Recuperado de:

https://iec.conadu.org.ar/files/publicaciones/1608679976_2020-educacion-universitaria-a-distanciamiento.pdf

Anexo I

Córdoba 14 de septiembre del 2021

Consentimiento Informado

Estimado participante,

Mi nombre es M. Victoria Sánchez, soy alumna de la Universidad Empresarial Siglo 21. Me encuentro realizando una investigación con la finalidad de describir las características que tuvo la capacitación impartida por la UNC para adaptar a los docentes a la virtualidad en el contexto de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19.

El presente documento tiene como finalidad solicitar su consentimiento informado para participar en esta investigación.

Si usted decide participar en este estudio se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomara 40 minutos aproximadamente de su tiempo.

Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará para poder transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La información que usted nos brinde será de carácter confidencial y anónimo. En la presentación de resultados se utilizarán nombres ficticios para resguardar la identidad de todos los involucrados en este estudio. Una vez transcritas las entrevistas, la grabación se eliminará.

Su participación en este estudio es de carácter libre y voluntario pudiendo solicitar ser excluido de esta investigación en cualquier momento.

Declaro conocer los términos de este consentimiento informado Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta será usada solo con fines de difusión científica.

Por favor, marque con una cruz **la opción elegida.**

Acepto participar

No acepto participar

¡Desde ya, muchas gracias!

Nombre y apellido del participante _____

Firma del participante _____

Investigadora María Victoria Sánchez

Firma _____

Anexo II

Lineamientos de entrevista a informantes claves definidos

1) ¿Se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación de frente a la imprevista decisión de cerrar la UNC y migrar a la virtualidad?

En caso afirmativo ¿Cómo fue el proceso de **diagnóstico** y que elementos se tuvieron en cuenta para definir los requerimientos y necesidades de capacitación de los docentes en su paso a la no presencialidad o virtualidad?

- ¿Quiénes participaron del mismo?

¿Qué necesidades de formación detectaron?

- ¿Que se tuvo en cuenta para definir cuáles eran las prioridades de capacitación?

En caso negativo. ¿Qué decisiones se tomaron para enfrentar la coyuntura hasta definir el contenido de las capacitaciones?

2) ¿Cómo fue el proceso de **diseño** para definir los requerimientos y propuestas para capacitar a los docentes en su paso a la no presencialidad o virtualidad? ¿Qué factores se tuvieron en cuenta?

3) ¿Qué recursos pedagógicos, metodológicos, tecnológicos y económicos necesitaron para llevarlas a cabo?

4) ¿Cuáles fueron las estrategias para implementar la capacitación? ¿Cómo acompañaron al proceso otros procesos como comunicación, reconocimientos e incentivos?

5) Cómo fue el proceso para **evaluar** la efectividad de la capacitación brindada?

¿Qué técnicas y métodos se utilizaron?

6) ¿Hasta qué punto la capacitación realizada les permitió a los docentes adquirir nuevas habilidades y competencias?

7) ¿En qué grado los docentes aplicaron en su trabajo lo que aprendieron en la capacitación? ¿Cómo fue la aplicación de lo adquirido?

8) ¿Cómo influyo la capacitación brindada en el desempeño general de la institución?