



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

Grupo Temático N° 12: Educación, estructura productiva y fuerza de trabajo

Coordinadores: Graciela Clotilde Riquelme; Esther Levy y Natalia Herger

Automatismos digitales: Saberes, calificaciones y formación en los nuevos entornos laborales

Autor/es: Mgter. En Gestión de RRHH - Lic. en Administración Miriam Mónica Giménez

E – mails: mimogi@gmail.com / mgimenez@eco.unc.edu.ar

Pertenencia institucional: Facultad de Ciencias Económicas – Univ. Nac. De Córdoba

Facultad de Ciencias de la Administración – Instituto Universitario Aeronáutico

PALABRAS CLAVE: AUTOMATISMOS - ENTORNO LABORAL - FORMACIÓN

SUMARIO

La gestión del conocimiento en las Organizaciones es un proceso que se ve influenciado por la gestión de la información, la tecnología y el capital humano. Lo que es imprescindible en una Organización es permitir el intercambio de saberes y una exitosa formación continua para todos sus empleados.

El desarrollo de redes sociales colaborativas en los espacios laborales exigen la atención de problemas nuevos y complejos. Se hace imprescindible sentar las pautas de las nuevas relaciones en el manejo de los nuevos escenarios de construcción del conocimiento.

La realidad actual es que se precisan nuevos programas formativos, tanto en cuanto a su administración se refiere, como a su propia creación. Las actitudes hacia el trabajo se han modificado y se están modificando aceleradamente.

La consecuencia inmediata del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a los programas de formación y desarrollo del talento humano, generó una oportunidad: como usufructuar las nuevas tecnologías en la gestión de la formación y el desarrollo.

En este trabajo se expondrán las conclusiones vinculadas a los procesos de formación obtenidas, analizándose el impacto que los procesos de automatización y virtualización generan en los programas de capacitación y desarrollo en organizaciones que ya han gestionado procesos de gestión de teletrabajo y formación a distancia.



Este trabajo presenta un análisis parcial del proyecto de investigación “Saber y gestión de la corporalidad en entornos organizacionales de simulación virtual” (2014 – 2015), y su continuación en el proyecto **“Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales” (2016-2017)**; dirigidos por el Lic. César San Emeterio y desarrollado en Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba

INTRODUCCIÓN

El extraordinario desarrollo de las TICs y de un entorno cada vez más competitivo y globalizado, han generado en las organizaciones el rediseño de los procesos productivos tendiendo a su virtualización.

La necesidad de adaptarse a los cambios, mejorar la eficiencia productiva y aumentar los niveles de satisfacción de los clientes externos e internos, ha tenido incidencia directa en la reformulación de las nuevas prácticas laborales generando nuevas relaciones de colaboración.

Las nuevas tecnologías incidieron velozmente en la administración de las Organizaciones, la reducción de costes al optimizarse los tiempos se reflejaron en el incremento de la productividad y los resultados, lo que implicó la automatización de otros procesos en el resto de la Organización y, en muchos casos, la relocalización de los mismos. La gestión del conocimiento no fue una excepción.

En la primera etapa de implementación de los automatismos y la gestión a distancia de los procesos, las Organizaciones se preocuparon por desarrollar herramientas que les permitieran el seguimiento de sus líneas de producción a la distancia, resolver anticipadamente los problemas en el área de operaciones e implementar procesos de control en forma remota. Uno de los primeros obstáculos que debía resolverse era la reducción de los tiempos de respuesta, los procesos eran, en general, asincrónicos. Para mejorar la eficiencia en la transmisión de la información para agilizar los procesos de control y toma de decisiones a distancia, se hizo imperativo formar a los participantes en el uso de las nuevas tecnologías.

La consecuencia inmediata de estos procesos fue la generación de una oportunidad: como usufructuar las nuevas tecnologías en la gestión de la formación y el desarrollo.

En las organizaciones, estos procesos se han gestionado tradicionalmente en el formato del aula presencial, replicando los procesos de aprendizaje tradicionales. Muchas de ellas crearon dentro de sus espacios físicos uno destinado a los centros de capacitación; algunas organizaciones donde el conocimiento es vital para sus procesos, como universidades, empresas de salud, empresas de



desarrollo de sistemas, entre otras; llevaron la actividad fuera del espacio organizacional pero utilizando las aulas físicas de otras organizaciones como universidades y centros especializados. El contacto presencial, como en el resto de los procesos, seguía siendo muy importante.

El avance de las TICs, el uso de la tecnología (Internet) y las redes generaron una transformación en el entorno. La noción del cuerpo físico se ha diluido en los espacios virtuales y una nueva concepción de las aulas de capacitación ha generado nuevos proyectos para transmitir el conocimiento on line (Giménez, 2014).

Las nuevas tecnologías, los nuevos procesos, los nuevos procedimientos, los nuevos espacios de trabajo; todo lo nuevo implica sacar al individuo de su zona de seguridad, de su espacio de confort y ello implica generar estrés. Los responsables de la gestión del capital humano debieron desarrollar nuevas competencias. ¿Cómo lograrlo cuando se debe gestionar, motivar, instruir, supervisar y retroalimentar a un grupo con el que no se tiene contacto presencial?

Las actitudes hacia el trabajo se han modificado y se están modificando aceleradamente. Los valores y las competencias necesarias para desempeñar cualquier puesto de trabajo a nivel operativo son hoy similares a las que debía tener un gerente de fines del siglo pasado.

Las personas deben estar capacitadas, por una parte, para realizar eficiente y eficazmente la tarea que la Organización le asigna como integrante de un proceso; por otra parte, deben estar formadas y entrenadas para obtener información, procesarla, analizarla, proyectarla, tomar decisiones y comunicar resultados. Hoy es imprescindible manejar las nuevas tecnologías para integrarse y compartir conocimientos; esto es, participar en la red social intra y extraorganizacional. Esto implica la incorporación y el desarrollo de nuevas competencias.

La virtualización de los procesos en la práctica. El marco teórico.

Dentro del marco del proyecto de investigación desarrollado en el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de Córdoba, titulado **“Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales” (2016-2017)**, dirigido por el Lic. César San Emeterio, y, continuando con la línea investigativa interdisciplinaria a la que nos hemos abocado, trabajando el núcleo epistémico del saber que opera en los procesos organizacionales, analizando la problemática de la virtualización de los procesos y la gestión de la corporalidad en los nuevos espacios de trabajo; los automatismos digitales se ha constituido en una de las líneas principales del abordaje de este fenómeno. (San Emeterio, 2014 – 2016).

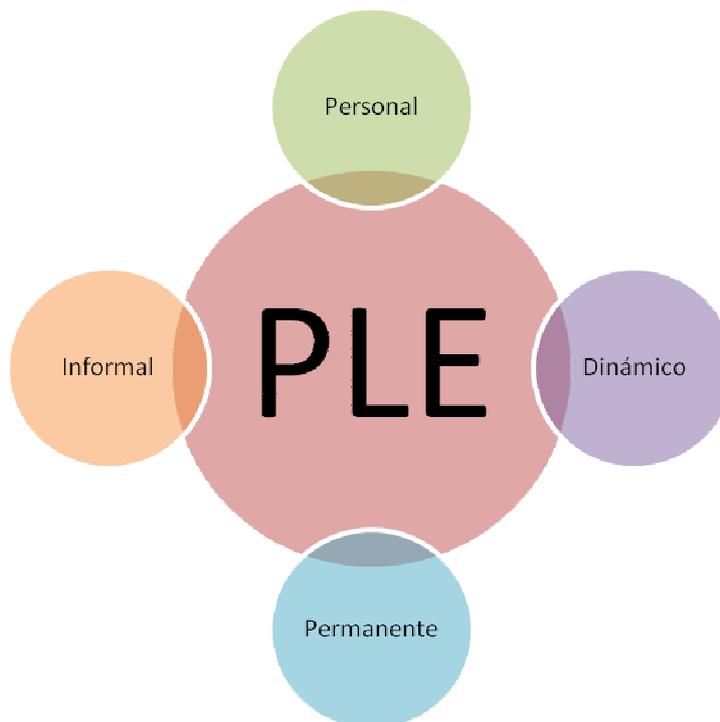


En el fenómeno organizacional actual existe una progresiva incidencia de automatismos digitales lo cual produce una profunda transformación de los procesos de producción de bienes y servicios. Esta interfaz compleja modifica sustancialmente los procesos y se requieren desarrollos de saberes específicos para articular el sistema organizacional, en tanto saber abierto, con los sistemas de saberes cerrados y consistentes de lo digital.

Del PLE al PWE

Hemos conceptualizado durante el desarrollo de la investigación los PWE (Personal Working Environment), relacionándolos con los PLE (Personal Learning Environment).

Un PLE es el conjunto de herramientas, fuentes de información, conexiones y actividades que cada persona utiliza de forma asidua para aprender y se puede relacionar a toda una corriente de modelos e ideas que hacen referencia a procesos de aprendizajes centrados en el aprendiz. (Urdaneta, Fernández, Izquierdo & Pérez ; 2015).

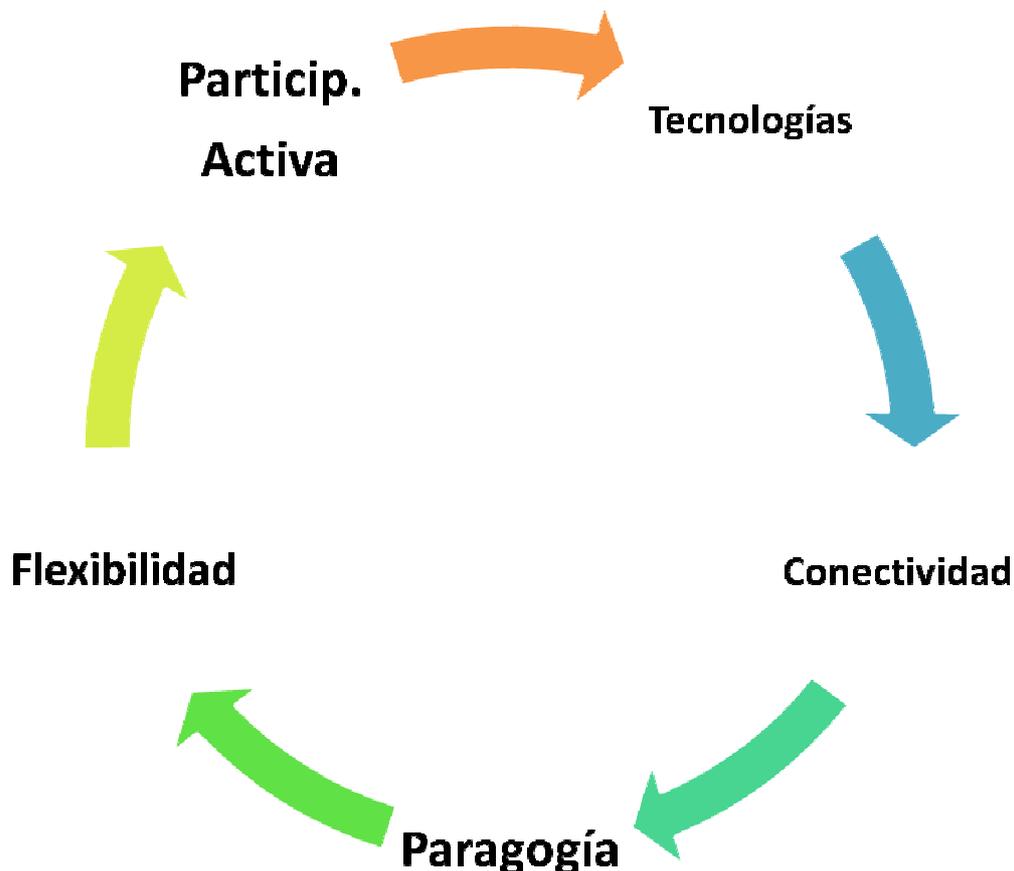


Un PLE se caracteriza porque:

- **Es personal:** cada PLE es diferente de los demás ya que lo construye cada individuo teniendo en cuenta sus intereses. Es decir, es el individuo el que decide crear un PLE, por qué y para qué y qué elementos quiere que formen parte de él.

- Es **dinámico**, teniendo en cuenta el momento y los intereses y decisiones del individuo.

El proceso de aprendizaje en el PLE es permanente e informal. En los PLE existen herramientas de **información** que son fuentes documentales de las cuales las personas extraen el conocimiento; herramientas para **hacer** y reflexionar haciendo y herramientas para **compartir** y reflexionar en comunidad. Las personas crean una red personal de aprendizaje (PLN – Personal Learning Net) en la que incluyen su entorno social para aprender. Se aprende usando eficientemente las tecnologías, en la era digital las personas aprenden a través del conectivismo y por la paragogía (aprendizaje entre iguales). El aprendizaje es flexible, se aprende en forma presencial y a distancia, pero siempre se requiere la participación activa del destinatario del proceso. El PLE es un constructo que pertenece a los aprendices.

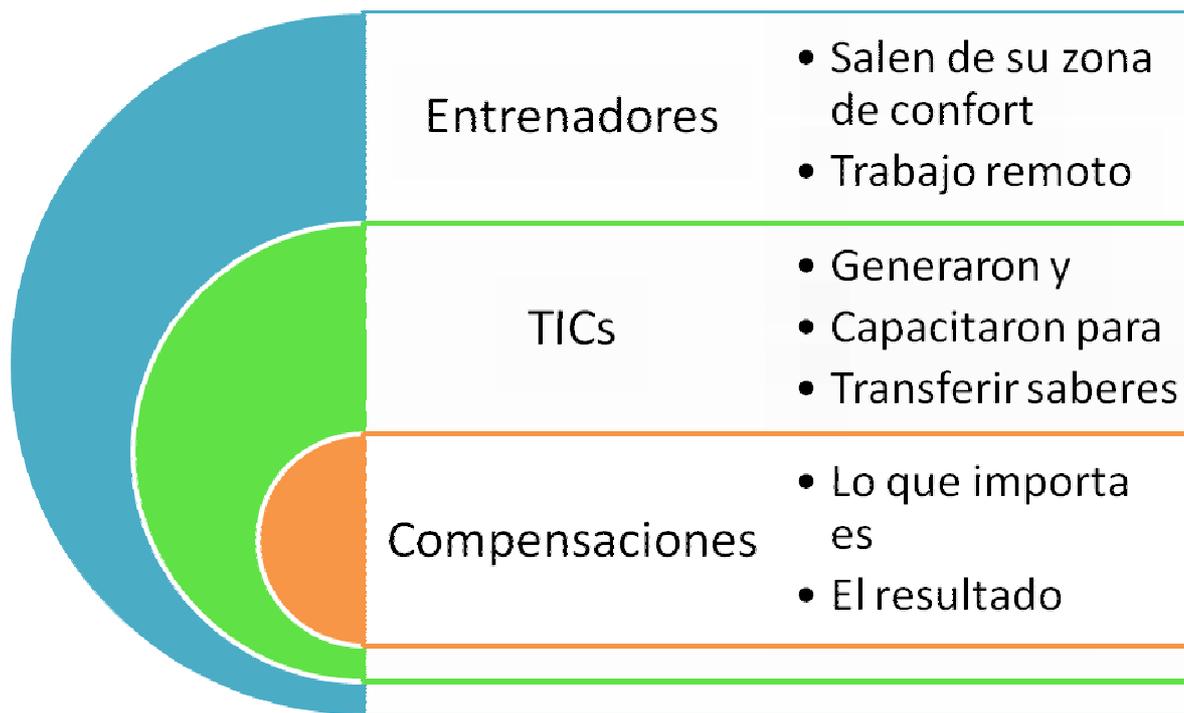


Las organizaciones relevadas consideraron en muchos casos que existen los **nativos digitales** y los **inmigrantes digitales**. Sus PLE son diferentes. EL PLE de un nativo digital estará lleno de tecnologías de la información, redes sociales, chat, nuevos e interactivos programas. Además, el nativo digital tiene la capacidad de estar usando varios elementos de su PLE al mismo tiempo, configurando

lo que se define como “usuarios multitarea”, quienes, por la misma presión del medio, aprendieron a estar todo el tiempo conectados y a estar interactuando con varias situaciones al mismo tiempo. EL PLE de un inmigrante digital será muy diferente. Si bien estará compuesto también por herramientas tecnológicas, su calidad y cantidad serán muy diferentes, así como su uso. Estarán también incluidos aquellos medios de aprendizaje más tradicional, como los libros de texto, las enciclopedias, la televisión y el correo físico o virtual. Sin embargo, esto no es una regla.

Analizados desde la perspectiva de los procesos de aprendizaje, y comparándolos con los sistemas tradicionales, puede observarse que en los PLE se puede personalizar el proceso; la clave del mismo es la implicación que experimenta el aprendiz en las comunidades de aprendizaje, incrementando su participación social, se utilizan herramientas de software social frente a un repositorio de materiales seleccionados y aprobados; son abiertos a la interacción y participación de personas.

Se puede aprender en forma transversal para transferir el conocimiento a campos diversos.



Los PWE

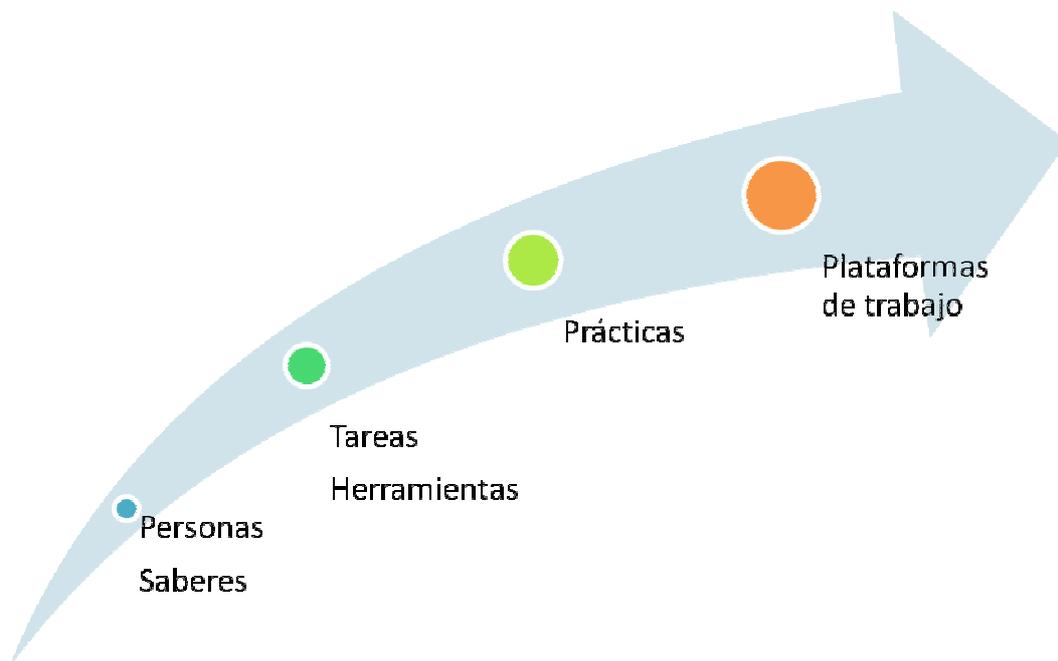
Los PWE son los entornos personales de trabajo. Estos han sufrido profundas transformaciones generadas por las TICs y los automatismos digitales.

En los PWE encontramos a las personas y a las tareas que deben ser ejecutadas por aquellas. Para realizar las tareas las personas utilizan diversas herramientas y, fundamentalmente, sus conocimientos y habilidades.

Las organizaciones son las responsables de mantener el conocimiento colectivo de las mismas, para ello desarrollan programas de formación. El diseño de estos programas ha incorporado el uso de nuevas herramientas generadas por las nuevas tecnologías, lo que ha originado que los PLE se trasladen a los PWE de las empresas.

Existe interés en muchas organizaciones para incorporar y diseñar herramientas y recursos de la Web 2.0 con el objetivo de mejorar los procesos de aprendizaje de su capital humano, ofreciendo soluciones tecnológicas para que los aprendices puedan construir y desarrollar sus PLEs. En este sentido se trabaja constantemente para desarrollar plataformas con enfoques sociales, intra y extra organizacionales, que permitan a sus miembros generar sus propios entornos de aprendizaje. Esta visión no debe dejar de reconocer que los individuos aprenden a través de la reflexión de su propia práctica, la que puede ser incrementada a través de la investigación colaborativa en las redes.

No es extraño observar en muchos casos que los aprendices trasladan a sus PWE los PLE que han generado en su proceso de aprendizaje, intra y extraorganizacionales.



Una de las principales necesidades de las organizaciones es la de generar, almacenar y distribuir el conocimiento generado por su capital humano. En este proceso se produce una transferencia del conocimiento interno de la organización y el desarrollo de competencias laborales que sólo puede adquirir el trabajador en la práctica, es en este proceso que se genera el PWE, en este espacio el destinatario de la transferencia puede generar su propio PLE.

Se ha observado en las Organizaciones relevadas, que los Sistemas de Gestión del Conocimiento están cada vez más vinculados a las tecnologías y a procesos diseñados desde la cima, por lo que suelen ser



rígidos, y están desvinculados de la realidad demandada por los participantes. En las organizaciones altamente digitalizadas, como empresas de software, los procesos virtualizados se coordinan con otros no virtualizados; las personas reciben capacitación presencial y on line en plataformas e-learning con certificación, para comunicarse utilizan tecnología de punta que les permite que varios empleados interactúen simultáneamente y reconocen como una barrera para el desarrollo de los programas de formación virtuales la cultura y consideran fundamentales las competencias vinculadas a la comunicación. En este contexto se produce el desarrollo del PLE en entornos mediados por las TICs en base al ensayo prueba y error-

Si todos en la Organización generan su propio PLE, lo que tendremos será una red compleja de PLEs. La tarea será entonces vincularlos para poder utilizar la información de manera de resolver problemas y diseminar el conocimiento, generando una PLN (Personal Learning Net) organizacional.

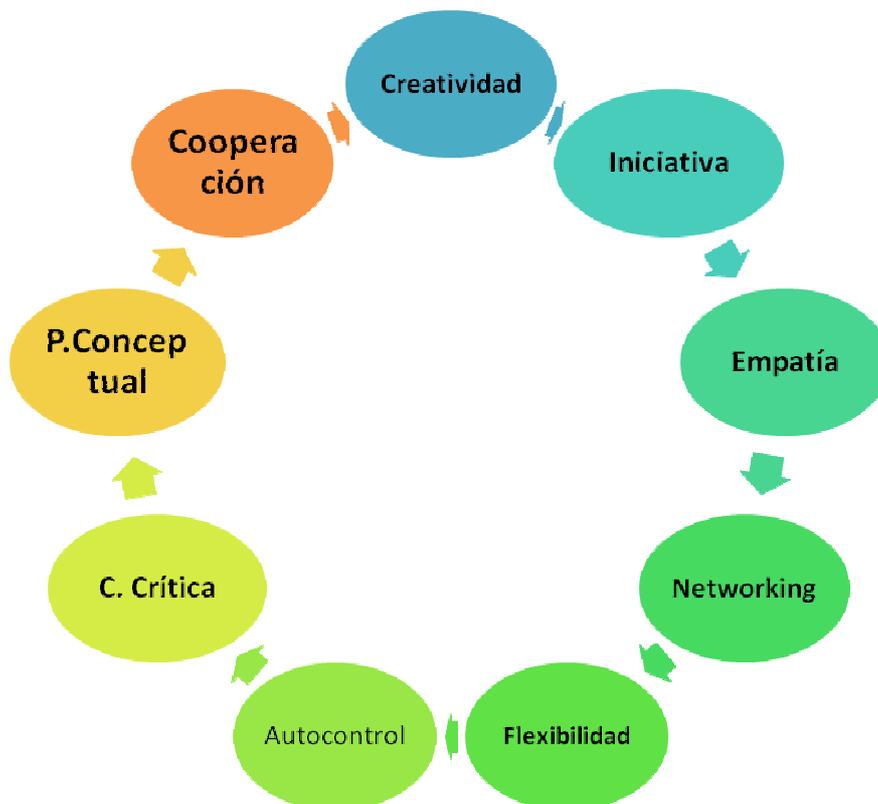
No debe olvidarse que los PLE constituyen una estrategia válida para identificar entornos de aprendizaje informal, social y autónomo, que promueven la resolución de problemas.

Muchas organizaciones realizan una instrucción directa sobre el puesto de trabajo, controlando los avances en el proceso de aprendizaje y autorizando el pase del aprendiz a las instancias siguientes; en otras estos procesos de aprendizaje se producen en forma remota en las plataformas diseñadas para formación. En las empresas industriales los programas de formación tienen relación directa con el puesto de trabajo y se trata de desarrollar competencias técnicas específicas para el PWE. Bajo su responsabilidad el trabajador debe desarrollar las siguientes competencias:

- **Creatividad:** para proponer soluciones imaginativas, innovar e identificar alternativas, tener la mente abierta a nuevas perspectivas, aceptar los riesgos y ser flexibles a nuevas propuestas del entorno;
- **Iniciativa:** influencia activa en los acontecimientos en lugar de la aceptación pasiva de los mismos, identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuestas. Es la predisposición a actuar en forma proactiva;
- **Capacidad crítica:** habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de manera imparcial y desde un punto de vista racional;
- **Pensamiento conceptual** que es la habilidad para identificar situaciones no tan obvias, problemas complejos, puntos clave; realizando un razonamiento inductivo para solucionarlo;
- **Networking** que es la habilidad para establecer contactos con un amplio abanico de personas, dar ayuda y atención a nuestros contactos para que éstos nos ayuden, generar procesos de cooperación y colaboración con otros integrantes de la Organización;

- **Empatía:** habilidad para escuchar y entender a los demás;
- **Flexibilidad** que es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en diferentes y variadas situaciones y con personas y/o grupos diferentes, adaptándose a los cambios y comprendiendo los puntos de vista de otros, poder trabajar en diferentes proyectos al mismo tiempo;
- **Autocontrol:** mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones u hostilidad de los otros;
- **Trabajo en equipo y cooperación:** implica la intención de colaborar y cooperar con los demás e integrar un grupo de trabajo.

En empresas de servicios la formación del capital humano se realiza, fundamentalmente, en forma presencial, incluso para desarrollar las competencias necesarias para operar los procesos automatizados. En las organizaciones del estado que se relevaron a nivel nacional se observó una alta digitalización de los procesos y capacitación continua casi totalmente on – line en una plataforma diseñada especialmente para ello.



Para lograr éxito en su gestión, el aprendiz se incorpora a la red de trabajo de la organización y es allí donde desarrolla su PWE.



Con el objetivo de determinar cómo las Organizaciones han gestionado sus procesos de gestión a distancia, incluyendo sus capacidades como sujeto de aprendizaje en sí misma y como difusor de los saberes a sus integrantes; hemos relevado las implicancias que en los procesos vinculados a la gestión del capital humano ha generado el impacto de las nuevas tecnologías en los PLE y PWE.

Como se trata de una investigación social, se han aplicado las técnicas de la investigación cualitativa, se trabajó en el diseño de descriptores generales y específicos para los procesos que todas las Organizaciones ejecutan. En este trabajo se expone el análisis preliminar de los resultados obtenidos inherentes a la virtualización de los procesos vinculados a la Formación.

Para unificar las interpretaciones se explicitó a los entrevistados que por proceso virtual entendemos toda tarea que debe realizarse fuera de la supervisión presencial directa en el mismo espacio físico; lo que significa recibir instrucciones, gestionar la fuerza laboral, asignar recursos y remitir informes a distancia, aunque sean en forma sincrónica. Para ello las Organizaciones utilizan mail, chats, mensajes telefónicos, llamadas telefónicas y por radio, videoconferencias, foros, blogs, páginas web, etc. La formalización de estas tareas constituye el teletrabajo.

El trabajo en el campo incluyó organizaciones con procesos digitalizados y gestionados en forma remota, como empresas desarrolladoras de software, empresas industriales con procesos de producción altamente automatizados, empresas de servicios que han presentado procesos de crecimiento y desarrollo en mercados nacionales e internacionales, instituciones educativas y organizaciones estatales.

La opinión de los Gerentes

Las Organizaciones generan respuestas a los requerimientos que le plantea el entorno en formas diversas y de acuerdo a la prioridad que se le otorguen a los problemas. Se presentan situaciones que obligan a improvisar respuestas, por ejemplo una condición de un cliente o un proveedor genera una necesidad de desplazamiento de empleados y debemos gestionar su trabajo a la distancia.

En las organizaciones industriales que se han relevado los procesos de automatización y gestión remota se han desarrollado primariamente en los procesos productivos con el objetivo de optimizar el uso de los recursos, luego se incorporan a la virtualización los procesos que tienen alta incidencia en los costes: ventas, gestión de clientes, cobranzas, pagos, procedimientos en el área administrativa, el objetivo es optimizarlos.

Y ¿los procesos de formación? La implementación de programas de Formación y desarrollo gestionados por las nuevas tecnologías que permitan crear, acumular, compartir e incrementar el conocimiento; se han iniciado a partir de la necesidad de las Organizaciones para transmitir



instrucciones a lugares remotos y mantener actualizados los conocimientos de sus integrantes sin importar donde se encuentren aplicando su fuerza laboral (Giménez, 2015). Para la mayor parte de las Organizaciones relevadas, estos procesos surgen en forma natural y al comienzo no responden a una planificación determinada, sino que constituyen una respuesta a una necesidad que se debe atender, una duda que solucionar, un problema que resolver, aparecen como un apoyo al resto de los procesos. La virtualización de los programas de formación significó para los responsables utilizar una herramienta que no se había previsto. El diseño de los programas de formación no se pensaba, y aún hoy en pymes no se lo considera, como un proceso a distancia.

La totalidad de las Organizaciones relevadas en nuestra investigación han virtualizado total o parcialmente sus procesos de Formación. En función a los datos relevado podemos decir que ello se debe a:

- Permiten la integración gradual con procesos no virtualizados.
- Incrementan la productividad al posibilitar el uso de las “aulas” en forma asíncrona.
- Posibilita llegar a todos los sitios donde los empleados requieran formación.
- Permiten la asistencia masiva a las aulas virtuales, superando una de las barreras más importantes que es la falta del espacio físico.
- Permite la asistencia remota, incluso desde el hogar del participante, lo que incrementa la motivación y la asistencia a los programas de capacitación.
- Incrementa la velocidad en la diseminación de los nuevos saberes.
- Facilita la interacción con otros participantes que comparten los mismos intereses y tienen las mismas dificultades.
- Mejora el rendimiento al propender la colaboración.
- Se superan las dificultades físicas y espacios temporales de la Organización.

Para implementar programas de gestión del conocimiento dentro de un espacio virtual, debemos considerar dos condicionantes:

- Generar en forma previa en los usuarios las competencias necesarias para conocer, interpretar y utilizar las herramientas básicas para asistir al espacio virtual: recorrido por las aulas,



programas, dispositivos electrónicos, incluso instrucciones sobre cómo inscribirse y loguearse para asistir a los eventos programados para la formación.

- Proveer a los empleados los recursos técnicos necesarios para realizar las actividades: teléfonos, notebooks, internet, tablets, etc.

Para los directivos de las pequeñas organizaciones, una de las mayores barreras para propender al uso de los programas de capacitación remotos, es el coste que implica la provisión de los recursos; por lo que muchas veces se posterga la virtualización de estos procesos. Cuando se toma la decisión de realizar la inversión primaria en sistemas y equipamiento, la implementación y el desarrollo de los programas de formación a distancia es acelerada.

Existe la certeza acerca de que los espacios virtuales tienen una naturaleza diferente a los espacios físicos. Las limitaciones que se presentan en la interacción se suplen con tecnología, por lo que en algunos casos mejora la interacción; por ejemplo cuando se realiza una reunión utilizando TICs y los participantes en la misma son expertos que se encuentran localizados geográficamente distantes unos de otros, en estos casos el espacio virtual presenta ventajas respecto del físico porque aunque el número de asistentes a la reunión sea relevante, los mecanismos de coordinación pueden facilitar la interacción entre todos.

Las organizaciones que se caracterizan por tener altamente digitalizados sus procesos consideran que la relación cara a cara aún no ha podido reemplazarse, el ver al otro, percibirlo cerca, favorece la interacción que todavía en el espacio virtual no ha podido darse: la confianza se genera más rápidamente cuando tengo frente a mí al otro.

Esta limitación se traslada a la gestión remota de los programas de formación porque:

- Hay falta de confianza para decir que no entendí.
- Existen barreras culturales difíciles de superar.
- La cultura organizacional debe considerar los procesos remotos como naturales.
- Dificulta la lectura del lenguaje corporal.
- Todos los participantes deben tener el mismo nivel de conocimientos sobre los procesos y el manejo de las herramientas.
- No es fácil obtener los mismos niveles de compromiso, responsabilidad y autogestión en todos los participantes.



- Se precisan mayores competencias vinculadas a la comunicación.

Para las organizaciones que se encuentran en la prima facie de la virtualización de sus procesos y, en algunos casos, reticentes a su generalización; el argumento a su favor es que en los espacios colaborativos las personas aprenden imitando lo que ven en el otro, aprenden con el otro, no se considera el PLE de los participantes pero priorizan el PWE. Esta justificación hoy se encuentra superada debido a la tecnología que nos permite tener comunicación en tiempo real y esto permite percibir al otro distante como si estuviera a nuestro lado. (Realidad aumentada, incentivo para el desarrollo de PLE).

Las organizaciones han desarrollado nuevos saberes para sostener los procesos remotos. Los saberes previos suponen obstáculos a la virtualización de los procesos, para salvarlos se trabaja fuertemente sobre la cultura de la organización y en la formación durante los procesos de inducción. Se capacita a las personas para utilizar las herramientas informáticas, familiarizarse con el espacio virtual, las plataformas de entrenamiento. Para los nativos digitales el proceso de entrenamiento en el uso de las herramientas es más sencillo y breve; para los que se acostumbraron al aula en el espacio físico es un proceso más lento porque los participantes deben cambiar el paradigma, el modelo, las costumbres y salir de su espacio de confort.

Muchos nuevos saberes se desarrollan en base a la prueba y error; por lo que es necesario establecer acuerdos, modificarlos y controlarlos.

Se implican mutuamente procesos de disociación subjetiva respecto al manejo del cuerpo en dos entornos físicos de manera simultánea, y los saberes organizacionales necesarios para gestionar dicho manejo de la corporalidad de manera eficiente. (San Emeterio 2014).

Según Nonaka y Takeuchi, (1997) la gestión del conocimiento debe comprenderse como la capacidad de una organización para crear nuevos saberes, difundirlos entre los recursos de la empresa y representarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a partir de la cual las organizaciones innovan.

Aprendemos en la medida en que nos relacionamos con los demás; es decir, el acto de aprender es un acto social, un constructo comunitario (Brown y Duguid, 2001).

La adopción de tecnologías y la actual organización del trabajo, obligan a que los destinatarios de los procesos de formación no se apropien exclusivamente de contenidos, sino de un marco de conocimiento que lo haga capaz de desarrollar autorreflexión, autonomía, decisión y análisis. (Giménez, 2015).

Para garantizar el aprendizaje sin la mediación del espacio físico, las organizaciones utilizan:



- Plataformas de e-learning; muchas utilizan Moodle por la flexibilidad que le da al formador para diseñar las aulas e introducir los contenidos y actividades.
- Cursos on line tomados en centros de entrenamiento externos que emiten certificaciones.
- Actividades on the job training que se realizan con soportes de expertos como tutores.
- Reuniones virtuales mediadas por tecnologías como Skype.
- Teleconferencias con expertos.
- Foros y chats habilitados en las redes internas de las organizaciones que incluyen preguntas frecuentes con la solución a problemas que se presentan en forma habitual en los procesos de aprendizaje.
- Grupos cerrados en Redes Sociales formados por expertos por ej. LinkedIn.
- Búsquedas en Internet.
- Mails que fundamentalmente se utilizan para efectuar notificaciones sobre apertura de cursos, inscripciones, fechas importantes, etc.

A pesar de la reticencia que algunos responsables de la gestión del capital humano aún tienen, reconocen que en el corto plazo las Organizaciones deberán generar espacios de formación virtuales, así como generaron sus páginas web; es una tendencia irreversible.

Conclusiones

La tecnología digital y el desarrollo de los medios de comunicación y de transmisión de datos han generado nuevas y poderosas herramientas que podemos utilizar para generar entornos colaborativos de aprendizajes. Dentro de las organizaciones del conocimiento estos entornos se integran con la red de PLE de sus participantes y es habitual que participen sujetos que no pertenecen a la Organización pero se encuentran dentro de la línea de “conocimientos” y “pensamiento” de los tópicos que se discuten.

Se han producido cambios en la lingüística, nuevos dialectos (chats, wsp) y códigos de comunicación (emoticones); cambios en las relaciones sociales y organizacionales que han diluido la concepción tradicional de tiempo y espacio para comunicarnos, acelerando el futuro e incrementando las relaciones. (Giménez 2015).



La noción del cuerpo físico se ha diluido en los espacios virtuales (San Emeterio 2014) y una nueva concepción de las aulas de capacitación ha transformado a las Organizaciones, generando nuevos proyectos para transmitir el conocimiento on-line. El desafío es aplicarlo en los PWE.

A pesar de los temores, la virtualización de los procesos de formación es un hecho. Incluso cuando las Organizaciones no han podido identificar las causas específicas que han generado los cambios de modalidad en los procesos de aprendizaje, subyace en todas la atención de las mismas urgencias que identificáramos cuando analizamos la implantación del proyecto de Educación a Distancia en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Còrdoba (Giménez 2013).

El aprendizaje colaborativo mediado expresa dos ideas importantes. En primer lugar, la idea de aprender junto a los otros participantes. En este sentido, no se contempla al aprendiz como persona aislada sino en interacción con los demás. En segundo lugar, se enfatiza el papel de la tecnología como elemento mediador que apoya este proceso. Por ello, la tecnología utilizada tiene que favorecer los procesos de interacción y de solución conjunta de los problemas, debe apoyar el proceso de construcción del conocimiento (Lipponen, 2003).

El éxito de los procesos de transformación de los modelos de formación generados por la tecnología, no están garantizados por la misma, contrariamente a la opinión de muchos formadores que consideran la inversión en equipamiento el pilar fundamental de los procesos de formación mediados por tecnologías; sin embargo, como en las aulas presenciales, será el diseño del programa de formación; la elección de los contenidos, la percepción de la relevancia del nuevo saber, la utilidad que representa el nuevo conocimiento; lo que determine el éxito de la formación.

Es vital contar con las herramientas que aporten cierta flexibilidad para poder generar entornos amigables en los procesos de aprendizajes adaptados a las necesidades de los usuarios, y para lograrlos se debe, en primer lugar, desarrollar las competencias para generar contenidos y metodologías que garanticen que la calidad del proceso de formación sea óptima, utilizando todos los recursos disponibles para aprovechar al máximo las nuevas tecnologías (Giménez, 2015).

Democratizar el acceso a la información y al conocimiento en una organización implica un acto de equidad y justicia para todos los integrantes de la misma. La mayor ventaja de la virtualización de los programas de formación es la falta de restricciones: no importa el número de asistentes a las aulas virtuales, no importan las barreras físicas del espacio y la distancia; a todos se les otorgan las mismas posibilidades de crecimiento y desarrollo en la Organización.

Las organizaciones que fueron relevadas en el desarrollo del trabajo de investigación han automatizado gran parte de sus procesos, incluyendo los vinculados a la formación de sus recursos. Todas ellas



manifestaron utilizar herramientas vinculadas a las nuevas tecnologías para sus programas de entrenamiento y desarrollo, por lo que sus integrantes han desarrollado sus PLE como un constructo para formarse.

Previo a la implantación de los programas, los participantes han recibido instrucción en procesos de formación mediados por tecnologías, por lo que han construido sus PLES.

Los participantes desarrollan sus PLE y los llevan a las Organizaciones, por otra parte, reciben en la Organización un PWE donde realizan su programa de entrenamiento.

Las organizaciones relevadas no diseñan ni fomentan deliberadamente los PLE debido a que estos son una herramienta para aprender. En el PWE se aplican las competencias adquiridas utilizando los PLE.

Las plataformas de formación y entrenamiento se modifican y ajustan de acuerdo a las necesidades de cada organización y no prevén programas de desarrollo individual de los participantes.

BIBLIOGRAFÍA

Brown, John Seely y Duguid, Paul, 2001, “Knowledge and Organization: A Social - Practice Perspective”, Organization Science 12.2 , pg. 198-213

Busaniche, Beatriz y otros, 2011, “Construcción colaborativa del conocimiento”, Instituto de investigaciones económicas, Universidad Nacional Autónoma de México.

Giménez, Miriam Mónica, 2013, “Los procesos de virtualización en las Organizaciones: La Formación”, Artesignia, Buenos Aires, <http://www.aset.org.ar/2013/index.html>

Giménez, Miriam Mónica, 2015, “La formación en las aulas virtuales universitarias y los procesos de inserción laboral. La experiencia de las PPS en Ciencias Económicas”, Artesignia, Buenos Aires, <http://www.aset.org.ar/2015/aset.htm>

Giménez, Miriam Mónica, 2015, “Nuevo paradigma: La gestión del conocimiento en las Organizaciones”, Universidad Nacional de Villa María, <http://www.unvm.edu.ar/etiqueta/congreso-administracion>

https://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_personal_de_aprendizaje#cite_note-7



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

<https://carlosmagro.wordpress.com/2014/06/06/tiene-sentido-hablar-del-ple-de-una-organizacion/>

Lipponen, L. (2003). Exploring foundations for computer supported collaborative learning. Recuperado el 15 de diciembre de 2005 de <http://www.newmedia.colorado.edu/cscl/31.html>

Nonaka, I y Takeuchi, H, 1997, "Creating knowledge in practice" , (en Campbell, A y Sommers Luchs, K: Core competency based strategy, Boston MA, International Thomson Business Press.

San Emeterio, César y otros, 2014-2015, Entrevistas del proyecto de investigación "Saber y gestión de la corporalidad en entornos organizacionales de simulación virtual", Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba.

San Emeterio, César; Informes de proyectos de investigación sobre Gestión de corporalidad y entornos virtuales, SeCYT 2016 -2017

Ragin, Charles. 1987. The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies. Berkeley. University of California Press

Urdaneta, C.; Fernández, M.; Izquierdo, S; & Pérez, L. (2015). Entornos personales de aprendizaje. Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa.

Vasilachis, Irene (Coord.). (2006), "Estrategias de Investigación Cualitativa", Ed. Gedisa SA, Barcelona