



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Los automatismos digitales y su incidencia en los puestos de trabajo: los PWE

Miriam Mónica Giménez

Ponencia presentada en 6to Congreso de Administración del Centro de la República. 3er Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. 2do Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República realizado en 2017 en la Universidad Nacional de Villa María. Villa María. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**VI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA**

**III ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA  
REPÚBLICA**

**II CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA**

**“FORJANDO CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA  
COMPETITIVIDAD GLOBAL”**

**VILLA MARÍA - ARGENTINA – 18, 19 y 20 DE OCTUBRE DE 2017**

**“LOS AUTOMATISMOS DIGITALES Y SU INCIDENCIA EN LOS  
PUESTOS DE TRABAJO: LOS PWE”**

**AUTORA**

**GIMÉNEZ, MIRIAM MÓNICA**

## **“LOS AUTOMATISMOS DIGITALES Y SU INCIDENCIA EN LOS PUESTOS DE TRABAJO: LOS PWE”**

### **PALABRAS CLAVES**

**AUTOMATISMOS - FORMACIÓN - PLE - PWE**

### **SUMARIO**

El propósito de este trabajo es analizar la incidencia creciente de los automatismos en los nuevos entornos laborales gestionados a distancia. El uso creciente de tecnología, ha implicado en las organizaciones la automatización en la ejecución de tareas operativas, algunas impensadas hasta hace poco, llegando en ciertos casos al extremo de la robotización total de líneas de operaciones. Los nuevos escenarios se han visto sometidos a una transformación constante de paradigmas derivados de las ideas de tiempo y espacio de los nuevos entornos laborales, que han generado procesos de cambio en las relaciones organizacionales, al influir drásticamente en los procesos de interacción de su capital humano. La totalidad de los sistemas de la Organización han sido impactados de los automatismos, en algunos han implicado cambios profundos, revolucionarios; otros están transitando el proceso como consecuencia de las demandas de su propio entorno y de la dinámica del entorno propulsado por el constante avance de la tecnología en todos los ámbitos..

En este contexto, presentaremos la definición del PWE (Personal Working Environment), que hemos desarrollado a partir de la conceptualización de los PLE (Personal Learning Environment). Estos son creados por cada persona en sus procesos de aprendizaje, resaltando las nuevas competencias que deberán ser incorporadas por los integrantes de las organizaciones.

Serán parte de este análisis las dificultades que se les presentaran vinculadas al uso de las Tics; la comunicación y la coordinación; sin dejar de mencionar la incidencia que tienen en el comportamiento de las personas.

## INTRODUCCIÓN

Somos protagonistas en tiempo real de la transformación de las relaciones mediadas por la tecnología. 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.

En estos entornos, el conocimiento generado en las Organizaciones debe estar disponible para que sus talentos puedan integrarlo y utilizarlo en forma inmediata. Este es un mundo donde las pequeñas compañías pueden ser más valiosas que las gigantescas corporaciones y las personas tienen acceso a productos, servicios e información en forma inmediata utilizando su conexión a la red y a un clic de distancia. Las redes son más importantes que las fronteras y los negocios se hacen en línea y en forma sincrónica, las empresas que no están en la red puede quedar fuera del mercado.

El desarrollo exponencial de las nuevas tecnologías de información y comunicación suprimió las tradicionales barreras espaciales, generando mercados de oferta y demanda globales; las organizaciones debieron adaptarse rápidamente a ello o perecer. Ha sido imprescindible generar nuevos canales de comunicación para propiciar este desarrollo, ello implicó formar a las personas en el uso de las nuevas tecnologías.

No es una revolución fáctica sobre la cual no existan precedentes, de hecho, desde que el primer vendedor salió fuera de la Organización o nuestro proveedor nos enviaba folletos con novedades en los años 50 del siglo pasado, nos encontrábamos operando en espacios virtuales, es decir, con el interlocutor a distancia. ¿Qué cambió entonces? Los tiempos de respuesta y la posibilidad de la presencia virtual.

En este siglo XXI las organizaciones reconocen que los programas de formación son vitales para actualizar, desarrollar y mantener el conocimiento. Los responsables de

estos procesos utilizan herramientas vinculadas a todos los procesos de aprendizaje y, como capacitadores e integrantes de una fuerza laboral, no están excluidos de la influencia que las nuevas tecnologías generan en todas las personas. Es en este contexto que observaron los PLE y los usufructuaron en los programas de formación. Ahora, el desafío es que la transferencia de lo aprendido pueda reflejarse en los nuevos puestos de trabajo: los PWE.

## **LAS NUEVAS GENERACIONES LABORALES**

Como nunca antes, las organizaciones enfrentan el problema de gestionar una fuerza laboral diversa integrada por generaciones derivadas del desarrollo tecnológico, lo que ha implicado que en el transcurso de cortos períodos de tiempo, se produzcan cambios generacionales abismales. Estos han generado modificaciones en los procesos operativos y, por ende, en los programas vinculados a la gestión del capital humano y, especialmente, en los programas de formación.

Las organizaciones deben esforzarse por aplicar filtros a los tsunamis de información y conocimientos que se encuentran a disposición de todos y seleccionar los que representan para ellas posibles ventajas competitivas. En el devenir de estas acciones se destaca la tarea de los expertos en formación que deben relevar nuevas necesidades y diseñar los programas para satisfacerlas en tiempos cada vez más breves.

Las personas se vieron afectadas por estos procesos de cambios turbulentos y debieron aprender, de nuevo, cómo hacer su trabajo y cómo interactuar con sus pares que ya no están físicamente “en la línea a su lado”, pero están más presentes que nunca en la virtualidad.

Hemos podido observar que, acercándonos a la segunda década del siglo XXI, en nuestras organizaciones conviven los Refugiados digitales, los Inmigrantes digitales y los Nativos digitales, siguiendo la clasificación que el especialista en aprendizaje y comunicación Mark Prensky acuñara. Si analizamos la clasificación generacional encontramos a los Baby Boomers identificados con los refugiados digitales, la

generación X se corresponde con los inmigrantes digitales y los millenians, las generaciones Y, Z; son los nativos.

En las organizaciones, los refugiados digitales son considerados cuasi analfabetos, muchos están llegando al final de su vida productiva, próximos a su jubilación. Son los que pelean con las tecnologías, las cuestionan y defenestran, y rechazan los cambios que propician y, como los cavernícolas, agonizan resistiendo. En muchas organizaciones el conocimiento estaba anquilosado y sólo se capacitaba en formas tradicionales para adaptarse a los cambios tecnológicos, los que generalmente se vinculaban a los procesos productivos. Los programas de capacitación en estas poblaciones se basan primordialmente en los procesos de aprendizaje tradicionales: disertación magistral, ensayo y error, instrucción directa en el puesto de trabajo, en ocasiones entrenamiento experto y con clases diseñadas desde la cima de la organización, sin la participación directa del destinatario del proceso y dejando de lado la determinación de las necesidades de capacitación de los participantes. Esto se debe a la modalidad de aprendizaje que esta generación desarrolló.



### **LOS PLE (Personal Learning Environment)**

La vorágine impulsada por el desarrollo tecnológico impactó en los programas de capacitación, obligando al rediseño de los mismos para actualizar rápidamente los conocimientos y facilitar la incorporación de nuevos conceptos y relaciones en el espacio laboral.

En el desarrollo de este proceso y, buscando herramientas adecuadas para fortalecer el aprendizaje, las organizaciones, en sus procesos de búsqueda y mejora continua, atendieron a un nuevo concepto: los PLE (Personal Learning Environment) y observaron que podían aplicarlos en su procesos de formación..

Un PLE es el conjunto de herramientas, fuentes de información, conexiones y actividades que cada persona utiliza de forma asidua para aprender.

Debemos considerar que

- **Son personales:** 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, y determina por qué, para qué y qué elementos quiere que formen parte de él.
- **Son dinámicos,** teniendo en cuenta el momento y los intereses y decisiones del individuo.

Los individuos en el PLE fijan sus propios objetivos de aprendizaje y generan instancias de comunicación con otros individuos en este proceso, este es un proceso similar al que se realiza en las organizaciones. Esta dinámica lleva a las personas a tener su propio control del proceso, tal como cuando en la línea de operaciones se regula el nivel de productividad. El proceso de aprendizaje en el PLE es permanente e informal, como en las organizaciones.

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) 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 alumno.

Estos constructos de la teoría de los PLE son compatibles con las características de las nuevas generaciones laborales, considerando que hoy la mayor parte de la fuerza laboral de las organizaciones está formada por los inmigrantes y los nativos digitales.

EL PLE de un inmigrante digital estará compuesto por herramientas tecnológicas, su calidad y cantidad serán muy diferentes, así como su uso. Estarán incluidos



también aquellos medios de aprendizaje más tradicionales, como los libros de texto, las enciclopedias, la televisión y el correo físico o virtual. Los inmigrantes comienzan a autogestionar sus procesos de aprendizaje y a desarrollar por sí mismas nuevas habilidades vinculadas a las herramientas de información y comunicación. En las organizaciones los procesos de socialización de esta generación se realizan en espacios físicos y, gradualmente se van complementando e integrando con los virtuales, aparecen las primeras redes de comunicación internas, los primeros procesos de gestión y control a distancia. Se propicia el trabajo en equipo para mejorar el desempeño, se potencia el liderazgo y la capacidad de gestionar y coordinar el trabajo del grupo.

Los programas de capacitación buscan constantemente mejorar los rendimientos y las recompensas están atadas a la productividad. Los inmigrantes buscan todavía, desarrollar la mayor parte de sus carreras laborales en una organización, sus programas de desarrollo tienen como objetivo mantenerse dentro de la fuerza de tareas de una organización; por ende los programas de formación se destinan mayoritariamente a reforzar los conocimientos adquiridos.

El inmigrante digital confía en la sapiencia y experiencia de sus líderes. La autogestión comienza a transformarse en una competencia valiosa y necesaria para cualquier puesto de trabajo.

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” y trabajan en paralelo,



trabajan mejor en red porque conocen el lenguaje digital, por la misma presión del medio, aprendieron a estar todo el tiempo conectados y a estar interactuando con varias situaciones al mismo tiempo. Los nativos digitales reciben y procesan información rápidamente, pero les resulta difícil concentrarse. Prefieren la satisfacción inmediata derivada de resultados rápidos y recompensas frecuentes.

El elemento socializador de los nativos es internet, aprenden en la red y de la red, prefieren el universo gráfico al textual, comparten y distribuyen información en forma natural, dependen de la tecnología para todo y generan nuevos espacios de confianza basados en el pragmatismo de las soluciones que les proporcionan sus “amigos virtuales” Las organizaciones aceptan los desafíos de los millenians en los procesos de formación e incorporan cada vez más procesos de gestión y capacitación a distancia, los que ellas diseñan o los que proporciona un tercero; pueden personalizar el proceso de aprendizaje para ir cada vez más al destinatario, incentivándolo a busca y usufructuar oportunidades y utilizar diversos recursos, en oposición a la selección de actividades y herramientas iguales para todos y elegidas por terceros; todo ello para incrementar el conocimiento colectivo de la organización en pos de sus objetivos. Los contenidos de los programas de formación se retroalimentan con los contenidos de libre acceso en lugar de ser seleccionados por el instructor o un tercero, la clave del proceso es la implicación que experimenta el aprendiz en las comunidades de aprendizaje, incrementando su participación social, en lugar de promover el trabajo en forma aislada. no es la organización la dueña del contenido y de la información, pero puede participar activamente en su generación y distribución.

Las personas son capaces de relacionarse y situarse para su aprendizaje de acuerdo a sus propias necesidades y no según lo establecido previamente por la organización, para ello se utilizan herramientas de software social dentro y fuera de la organización porque las nuevas generaciones son abiertas a la interacción y participación de personas que incluso no se encuentran en su entorno laboral o de aprendizaje organizacional, potenciando las acciones formativas y se puede aprender en forma transversal para transferir el conocimiento a campos diversos.

Las organizaciones son las responsables de mantener el conocimiento colectivo de las mismas, para ello desarrollan programas de formación con el objetivo de desarrollarlos, afianzarlos y diseminarlos. El diseño de los programas ha incorporado el uso de las nuevas tecnologías comunicacionales, lo que ha originado que los PLE se trasladen de los ámbitos físicos de las empresas a los espacios de intercambio virtuales.

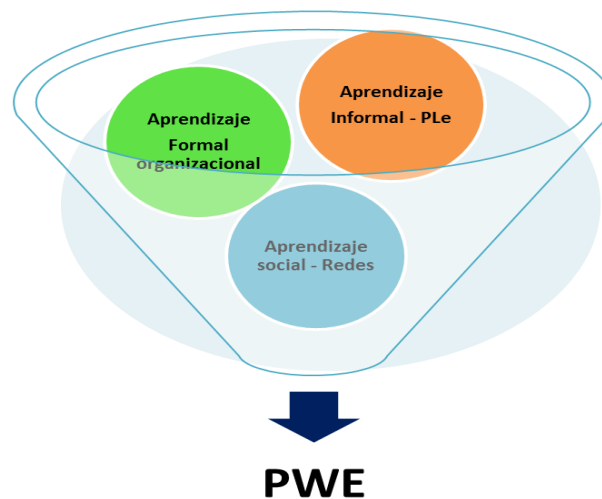
### **LOS PWE (PERSONAL WORKING ENVIRONMENT)**

Los responsables de la formación en las organizaciones debieron atender al proceso del cambio generacional y la influencia de las nuevas tecnologías en las nuevas conceptualizaciones de los espacios de trabajo, en la composición de su fuerza laboral y en los cambios que se operaban en los procesos de aprendizaje y aceptaron el desafío de integrar las TICs a toda la organización.

Dentro de este contexto se ha conceptualizado a los PWE como los entornos personales de trabajo, éstos son los nuevos ambientes laborales que con mayor frecuencia se encuentran fuera del espacio físico de las organizaciones, tal como sucede con los PLE; y se gestionan con las tecnologías de comunicación.

Los PWE han sufrido profundas transformaciones generadas por las TICs y los automatismos digitales (Teletrabajo, Equipos virtuales de trabajo y colaboración). En ellos encontramos a las personas y a las tareas que deben ser ejecutadas por ellas o por los nuevos participantes de las líneas: automatismos. Para realizar las tareas las personas utilizan diversas herramientas y, fundamentalmente, sus conocimientos y habilidades.

Cuando la organización acepta ser una célula más en la red del conocimiento y se compromete a compartirlo con sus integrantes y con el resto de las organizaciones; en este proceso de transferencia se produce el desarrollo de nuevas competencias laborales, muchas de ellas sólo pueden adquirirse en la práctica, es en este proceso que se genera el PWE, en este espacio el destinatario de la transferencia, cada persona puede generar y aplicar su propio PLE o atender a los que la organización le proporciona.



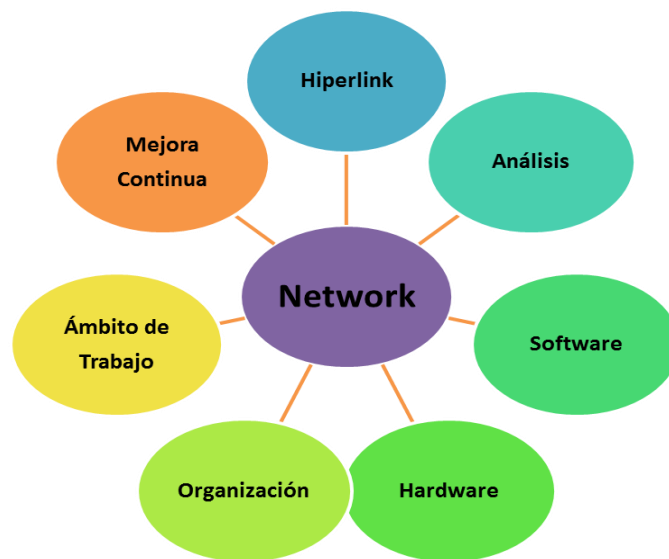
Existe interés en muchas organizaciones para incorporar y diseñar herramientas y recursos de la Web 2.0 con el objetivo de mejorar los procesos de aprendizaje de su capital humano, ofreciendo soluciones tecnológicas para que los aprendices puedan construir y desarrollar sus PLEs.

La evaluación final indicará que el proceso ha sido exitoso si las personas pueden efectivamente integrar a sus PWEs los conocimientos adquiridos en sus PLEs. 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.

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.

El objetivo es lograr que la PLN se transforme en la Network inteligente de las organizaciones



Los participantes de los equipos de trabajo hoy desarrollan sus PLE durante las prácticas, en muchos casos utilizan las TICs en el proceso, interactúan en las redes y utilizan plataformas de trabajo con las que integran al PWE sus PLE.

A través de las redes podemos realizar una instrucción directa sobre el puesto de trabajo, efectuando el seguimiento y monitoreo constante de los avances y resultados de las tareas que se ejecutan en espacios virtuales.

Bajo su responsabilidad, las personas asignadas a un PWE deben 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.

## LOS PWE Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUALES

En muchas organizaciones la tendencia es generar en el ámbito laboral equipos de trabajo virtuales. Gothelf (2002) nos dice que “Un equipo virtual es un grupo de personas que trabaja en forma independiente, con un propósito compartido, más allá de las fronteras de espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar”. Los integrantes de los equipos de trabajo virtuales no necesariamente deben pertenecer a la misma Organización, v.gr. los trabajos en colaboración para un tercero.

En estos equipos sus integrantes están geográficamente dispersos, no comparten el mismo espacio físico; pueden ser culturalmente diversos; usualmente integran una red de comunicación, y utilizan las TICs para interactuar; pueden pertenecer a la misma Organización o no, generalmente presentan una estructura horizontal donde la base de conformación de los mismos son las habilidades de sus integrantes.

De acuerdo a la opinión obtenida de los gerentes en el ámbito de la investigación “Saber y gestión de la corporalidad en entornos organizacionales de simulación virtual” (San Emeterio, C.; Giménez, M. y otros; 2014-2015), la gestión de procesos a distancia, mediante el uso de las tecnologías de la comunicación e información, es una tendencia que llegó para quedarse y las empresas que utilizan estos grupos de trabajo realizan importantes inversiones en sus procesos de comunicación, el retorno se mide en:

- Incremento de la productividad, los integrantes dispersos hacen que el equipo trabaje las 24 hs. Las personas trabajan a cualquier hora y en cualquier lugar, pero siempre para el equipo; v.gr. el caso de las empresas desarrolladoras de software de la Provincia de Córdoba.
- Pueden disminuirse significativamente los costos operativos al prescindirse del uso de espacio físico en la sede. El lugar de trabajo se traslada dónde está el integrante del equipo.

- Incrementa la operatividad de las comunicaciones.
- Se dispone de información en tiempo real para tomar decisiones, con lo que mejora este proceso.
- La gestión del trabajo es más flexible y autónoma.

La virtualidad y su derivada, el teletrabajo, es la realidad de este siglo. La tecnología hizo posible los equipos de trabajo virtuales, pero son sus integrantes los que pueden lograr sus objetivos, hacerlos eficientes y obtener satisfacción por ser parte de ellos, ello ha implicado el desarrollo de los PWEs para adaptar el trabajo a los nuevos entornos laborales donde la tecnología impone la impronta de las relaciones entre puesto y tarea, generando nuevos entornos impensados hasta hace pocos años. Esta transformación en la constitución y organización de la fuerza laboral ha generado cambios estructurales en las Organizaciones y en el entorno de las mismas. Repentinamente miles de personas quedaron huérfanas en la protección de sus derechos al producirse nuevas relaciones laborales no previstas, nuevos conflictos, nuevos desafíos.

La Organización que enfrenta este cambio debe saber que el primer desafío que debe enfrentar no es con la tecnología, sino con las personas.

En la generación millenian los líderes de los equipos ya no temen dejar su zona de confort y enfrentarse al cambio. La automatización se ha generalizado en las Organizaciones y pocas veces se planifica la incidencia de esta tecnología en la fuerza laboral. Para muchos gerentes, dejar en manos de las máquinas sus procesos productivos representa un giro impensado en sus actividades, pero se resisten menos a ello que a virtualizar el trabajo de su capital humano.

El tipo de trabajo que se desarrolla en un equipo de trabajo virtual es un trabajo cooperativo porque implica que toda la estructura favorece la elaboración conjunta de las tareas y cada integrante del equipo recibe una fuerza sinérgica en su producción derivada de la interacción con los otros participantes del equipo, construyendo entre todos un proyecto común. Este es el desarrollo de la red de PWEs que conforma la NETWORK de las organizaciones.



Durante el desarrollo de las actividades del equipo se realizarán los procesos de interacción de los PWEs a través del intercambio de información y comunicación, retroalimentando al equipo y tomando acciones correctivas cuando sea necesario. La comunicación entre los miembros debe ser libre pero debe responder a ciertas pautas previamente acordadas, como por ejemplo establecer espacios en los equipos o foros para compartir experiencias y enriquecer el conocimiento del equipo. Deben generarse espacios para debates. Muchos equipos generan espacios para compartir cuestiones no vinculadas con el trabajo, sino emocionales de sus integrantes, un espacio para un “café” virtual, esta herramienta incrementa la cohesión del equipo y reduce el sentimiento de “trabajar en solitario” de sus integrantes.

Se deben prever mecanismos de comunicación para que todos conozcan “en qué están los demás” y puedan percibir el avance del proyecto como el esfuerzo de todos, es decir, comprender que cada PWE forma parte, es un nodo necesario en la NETWORK para que la organización cumpla su misión, y debe, necesariamente, interactuar constantemente con los otros PWE. Para facilitar la integración y la interacción se pueden prever espacios de “recreos virtuales”, no obligatorios para los integrantes pero a los que pueden asistir libremente para conocer al otro (chats).

Es importante designar un coordinador o moderador del espacio virtual para que pueda recopilar los datos importantes antes de que el equipo realice los encuentros obligatorios sincrónicos que el grupo haya planificado.

La sincronía refleja que el espacio de trabajo virtual se asimila a los espacios presenciales debido a que por esos instantes todos coinciden en el mismo espacio, aunque sea virtualmente. Son claros ejemplos de ello las teleconferencias que dan los directivos para comunicar estrategias de la compañía y objetivos para el equipo; o cuando se puede contar con la disertación de un experto sobre temas de interés para el equipo. Siempre que sea posible se deben planificar estos encuentros de manera tal que no se entorpezca la normal actividad del equipo restándole la flexibilidad que los caracteriza.

La concepción individualista del trabajo que generaba una competencia interna permanente entre los integrantes de un grupo de trabajo conspira contra la aspiración de lograr los objetivos organizacionales; el mejor neurocirujano necesita de la asistencia de un equipo, el mejor director de orquesta necesita de los músicos y el mejor gerente necesita el talento de su capital humano, desarrollado en los PLE y aplicado en los PWE.

En los equipos de trabajo virtuales, en cada PWE, se requiere poner el conocimiento en acción, hacerlo operable, dar protagonismo a cada sujeto para que sienta que puede y que sus ideas y acciones contribuyen al objetivo del equipo y le aportan un beneficio individual. El desempeño de los equipos es inter- individual (Gore, E. & Vazquez Mazzini, M; 2002).

La innovación a gran escala que producen las Organizaciones requiere una comunicación constante, efectiva, dirigida; para compartir las ideas y coordinar las actividades. En algunas áreas organizacionales se trabaja con equipos virtuales interfuncionales, como en Seguridad y Manejo del Medio ambiente.

En las organizaciones será de vital importancia el desarrollo de las plataformas interactivas entre PWE. En el modelo del aprendizaje colaborativo este sistema posibilita llevar la instrucción al puesto de trabajo más remoto de la organización e integrar en un espacio virtual de aprendizaje a todos los empleados, no generándose diferencias entre ellos.

## **CONCLUSIONES**

Las ideas y los aportes expuestos en este trabajo reflejan la realidad relevada y vivenciada en las Organizaciones de nuestro entorno, donde algunas de ellas ya han dado el primer paso en la conformación de equipos de trabajo virtuales gestionados con el uso de TICs.

La conceptualización de los PWE permitirá la redefinición de las competencias para los nuevos entornos de trabajo. La integración de los PWE generará el desarrollo de

las redes de trabajo y, como consecuencia de las mismas, se autogeneraran los equipos de trabajo virtuales.

Como en todo proceso de cambio, las personas deben prepararse para acompañar el mismo e integrarse a él. La tecnología no detendrá su avance y las organizaciones tampoco.

Las proyecciones del Banco Mundial nos indican que en las próximas cuatro décadas entre el 47% y 49% de los empleos en Argentina podrían ser reemplazados por los automatismos, la robótica se hará cargo de tareas de producción precisas y repetitivas. En estos días un nuevo informe nos indica que el 60% de los puestos de trabajo de nuestro país ya son susceptibles de ser mejorados o reemplazados por la tecnología, en su mayoría son trabajos rutinarios que se pueden resumir en instrucciones que pueden plasmarse en algoritmos. Los trabajos que sobrevivirán son los que tienen un componente crítico o creativo.

La inteligencia artificial permitirá que tareas basadas en la cognición puedan ser también automatizadas, en muchos rubros ya es una realidad, pero las personas han sido capaces de superar históricamente grandes procesos de cambio, nuevos PWE se generaran para trabajadores altamente calificados y, las organizaciones requerirán formar a su fuerza laboral en nuevas competencias, las que incluirán la incorporación de nuevas habilidades que ya la generación Z desarrolla: enfoque multitarea, velocidad para procesar información y atender distintos escenarios, nuevas formas de relaciones, nuevos PLE.

Esto no implica la desaparición del trabajo, los trabajos tecnológicos y la automatización no conducen necesariamente a una menor demanda de empleo, sino que puede crear nuevas oportunidades laborales, por lo que es necesario actuar para que el impacto que sufrirán los trabajadores pueda ser el menor posible, hay dos variables que ayudan a las organizaciones en estos procesos: una es natural y viene de la mano del cambio generacional; la otra debe trabajarse en los procesos de formación y en la transferencia de conocimiento: PLE y PWE

La totalidad de las organizaciones relevadas coinciden en la importancia de contar con procesos de formación continua ante una demanda de perfiles cada vez más especializados. Los puestos de trabajo que más crecerán estarán relacionados con la tecnología y los cuidados médicos, se desarrollarán nuevas carreras vinculadas a las ciencias ambientales, la biotecnología, la biomedicina y la automatización industrial.

Las organizaciones requieren personas altamente especializadas, versátiles, con habilidades blandas como la capacidad de liderazgo, adaptación, improvisación y empatía; así como desarrollo de perfiles técnicos. Los programas de formación deben diseñarse para incorporar, desarrollar y mantener esas competencias. Acompañar a las personas en los procesos de desarrollo de los PLE y darles la oportunidad de transferencia al PWE generará la ventaja competitiva en el futuro inmediato.

## BIBLIOGRAFIA

FERRAN GIMÉNEZ, MONTSE, "EL TRABAJO EN EQUIPO: DESARROLLO METODOLÓGICO", UOC, 2008

GIMÉNEZ, MIRIAM MÓNICA, 2013, "LOS PROCESOS DE VIRTUALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: LA FORMACIÓN", ARTESIGNIA, BUENOS AIRES, [HTTP://WWW.ASET.ORG.AR/2013/INDEX.HTML](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](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](http://www.unvm.edu.ar/etiqueta/congreso-administracion)

GOTHELF, E. "¿LOS EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUALES, SON REALES?". DISPONIBLE EN [HTTP://WWW.INGRUPOS.COM.AR/DOCS/EQUIPOSVIRTUALES.DOC](http://www.ingrupos.com.ar/docs/equiposvirtuales.doc) 2002

GUZDIAL, M. & TURNS, J. "EFFECTIVE DISCUSSION THROUGH A COMPUTER – MEDIATED ANCHORED FORUM" THE JOURNAL OF THE LEARNING SCIENCES, 9, 4, 437 – 469; 2000.

PHILLIPS, NICOLA; "NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN", EDICIONES FOLIO, BARCELONA, ESPAÑA, 1994.

SAN EMETERIO, CÉSAR; GIMÉNEZ, MIRIAM 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; GIMÉNEZ, MIRIAM Y OTROS, 2016-2017, ENTREVISTAS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN "SABERES EMERGENTES PRODUCIDOS POR LA IMPLANTACIÓN DE AUTOMATISMOS DIGITALES EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES", INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA.