

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura
Escuela de Posgrado y Educación Continua

Especialización en Ingeniería de los Recursos Humanos

TRABAJO FINAL

Título: *El profesional de Recursos Humanos como facilitador de procesos de aprendizajes en entornos virtuales.*

Alumna: Mazzola, Luisina Silvana - Legajo: M-0220/8

Directora: Mgter. Boggio, Marcela - Co-Directora: Prof. Craparo, Romina Luján

RESUMEN

El siguiente trabajo reflexiona sobre el rol del profesional de RRHH como facilitador de procesos de aprendizajes en entornos virtuales con equipos distribuidos geográficamente. A través de la consulta bibliográfica y de una encuesta, se abordan los temas de aprendizaje en la organización, los entornos virtuales, los equipos distribuidos y el profesional de RRHH como facilitador. En un contexto donde la presencialidad no es indispensable para el aprendizaje, se propone que desde el paradigma de la facilitación el profesional de RRHH crea el contexto que acompaña a los miembros de una organización a aprender, siendo un experto en el proceso: promueve conversaciones de calidad, convoca la experiencia y saberes de los participantes, potencia la inteligencia colectiva, y focaliza la estrategia de sus intervenciones en el proceso de la experiencia del aprendizaje colaborativo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
DESARROLLO.....	8
OBJETIVOS.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
MARCO CONCEPTUAL.....	9
I - EL PROFESIONAL DE RRHH Y LA FACILITACIÓN DE PROCESOS DE APRENDIZAJES EN LA ORGANIZACIÓN DE HOY.....	12
II - EL PROFESIONAL DE RRHH EN ENTORNOS VIRTUALES.....	15
III - EL PROFESIONAL DE RRHH EN EQUIPOS DISTRIBUIDOS GEOGRÁFICAMENTE.....	18
IV - EL APRENDIZAJE COMO PROCESO Y EL ROL DEL PROFESIONAL DE RRHH.....	21
V - EL PROFESIONAL DE RRHH y LA FACILITACIÓN DE PROCESOS DE APRENDIZAJES: SU ROL.....	24
CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	29
DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	37
A MODO DE REFLEXIÓN FINAL.....	40
ANEXOS.....	43
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	51

"Lo que tenemos que aprender a hacer, lo aprendemos haciéndolo"

Frase atribuida a Aristóteles (siglo IV a. C)

INTRODUCCIÓN

El presente estudio propone algunas respuestas a la complejidad en la que nos insertamos hoy los profesionales de Recursos Humanos al momento de diseñar y acompañar experiencias de aprendizajes, buscando además a través de las mismas maximizar el aporte de valor de los colaboradores en las organizaciones.

La complejidad del escenario laboral actual, en el mundo V.U.C.A.¹ y/o entornos B.A.N.I² nos interpela y moviliza a revisar las estructuras y formas desde las que respondemos a los requerimientos en materia de Capacitación y Aprendizaje dentro del ámbito organizacional. La velocidad del cambio que impone la transformación digital apremia a los trabajadores a aprender en ciclos cortos; en paralelo, el periodo post-pandemia COVID-19 ha acelerado la expansión de la modalidad de trabajo remoto, en entornos virtuales y en locaciones distribuidas en el que los trabajadores ya no deben encontrarse presencialmente ni en el mismo espacio geográfico para poder desempeñarse. Ante entornos con tal complejidad no son suficientes las respuestas dadas por un profesional o especialista en una materia, sino que las mismas deben ser creadas colectivamente por equipos en constante colaboración, adaptación y transformación, con aportes de valor tempranos y permanentes, a través de los cuales se promueva la cultura de aprendizaje ágil.

Entendiendo desde la andragogía (Knowles, 1984), que los adultos que conforman las organizaciones cuentan con conocimientos propios de sus experiencias de vida, y desde el aprendizaje transformacional (Mezirow, 1990) que esos aprendizajes, además de la adquisición de conocimientos, involucran la reflexión sobre la experiencia de aprendizaje en sí mismo, permitiendo adquirir nuevas visiones de la realidad; como profesionales de Recursos Humanos nos lanzamos al desafío de facilitar procesos de aprendizajes más allá de propiciar la entrega de contenidos a través de un plan de capacitación,

¹ Acrónimo en inglés (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) que comenzó a utilizarse ampliamente en la década de 1990 para caracterizar los entornos en los que se desempeñan las organizaciones. Puede revisarse más al respecto en <https://thinkinsights.net/leadership/bani/#VUCA> recuperado 10 de octubre de 2022.

² Jamais Cascio propuso una actualización del marco de trabajo VUCA por el modelo BANI (*brittle, anxious, non linear, incomprehensible*) para destacar que las condiciones que caracterizan los escenarios son más que inestables, son caóticas y con resultados impredecibles.

en los que además el desarrollo de nuevas habilidades (colaboración, autonomía, resiliencia, etc.) buscará promoverse.

En este contexto entendemos la pertinencia de investigar sobre el rol y la responsabilidad -entendida como el compromiso de poder dar respuestas- que como profesionales de Recursos Humanos tenemos al momento de ser convocados para acompañar y facilitar procesos de aprendizajes. Tal facilitación, más allá de propiciar el consumo de información, tendrá como propósito promover experiencias de aprendizajes que se insertan en ambientes complejos y multiculturales. Así, siendo el aprendizaje una ventaja competitiva para las organizaciones; nos resulta oportuno para esta instancia de formación profesional poder *describir el rol del profesional de RRHH como facilitador de procesos de aprendizajes y conocer los aspectos que caracterizan la facilitación de experiencias de aprendizajes en entornos virtuales con equipos distribuidos geográficamente.*

La organización de este escrito se propone a través de cinco ejes de reflexión. En el primer eje “El profesional de RRHH y los procesos de aprendizajes en la organización hoy” describimos el contexto en el que se ancla la organización en la actualidad y qué impacto tienen los nuevos desafíos sobre el rol de Recursos Humanos. En el segundo eje “El profesional de RRHH en entornos virtuales” se describen las características que revisten al mundo virtual, cómo se configura un nuevo espacio y tiempo para aprender, y su impacto en los profesionales de RRHH en su accionar como facilitadores virtuales. En el tercer eje “El profesional de RRHH en equipos distribuidos geográficamente”, se expone sobre los equipos que llamamos “distribuidos” en contraposición a los equipos ubicados en un mismo espacio geográfico, las competencias que se les requerirá desarrollar y cómo éstas deben ser consideradas al momento de pensar en facilitar espacios de aprendizaje. En el cuarto eje “El profesional de RRHH y el aprendizaje como proceso”, se trabaja sobre cómo una organización aprende colectivamente y cómo el profesional de RRHH en el rol de facilitador motoriza tal proceso. En el último y quinto eje “El profesional de RRHH y la facilitación de procesos de aprendizaje: su rol” se buscará delimitar el rol desde la facilitación de experiencias de aprendizaje considerando que cada equipo en la organización tiene los recursos para resolver y que puede conectar para

construir soluciones, el rol del profesional de RRHH será vinculado a mediar el proceso para que “puedan hacer”.

DESARROLLO

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Contribuir al conocimiento del rol del profesional de RRHH como facilitador de procesos de aprendizajes en entornos virtuales con equipos distribuidos geográficamente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el rol del profesional de RRHH como facilitador de procesos de aprendizajes.
- Identificar los aspectos que caracterizan la facilitación de procesos de aprendizajes en entornos virtuales con equipos distribuidos geográficamente.

MARCO CONCEPTUAL

El aprendizaje humano es un concepto ampliamente estudiado desde los orígenes del pensamiento griego, y abordado por diversas disciplinas -como la biología, psicología, sociología, entre otras- con variada producción científica desde el siglo XX. A los fines de este trabajo nos circunscribimos al aprendizaje en adultos que tiene lugar en las organizaciones.

En su acepción más básica, el aprendizaje es un proceso complejo en el que intervienen diferentes variables, y que tiene por objetivo la adquisición de conocimiento a través del estudio o de la experiencia (RAE, 2023). Malcon Knowles (2001) trabajó la concepción del aprendizaje en adultos, “la andragogía”, abordando las bases, premisas, dimensiones y métodos del proceso de aprendizaje. En concordancia con el autor, entendemos que el adulto que aprende es activo en tal proceso, y cuenta con conocimientos propios de sus experiencias de vida que pueden ser utilizados como una ayuda al momento de aprender. Este autor otorga una importancia significativa al hacer en el proceso de aprendizaje en el que se involucra la práctica y la acción. En esta misma línea, el aprendizaje transformacional representado por Jack Mezirow (1997) supone un hacer al aprender, que se vincula con un aprendizaje que permite la transformación de quien aprende: sobre la forma de pensar sobre sí mismo y su mundo. Asimismo, el concepto “*learning by doing*” (*aprender haciendo*), da nuevamente lugar a la experiencia y resalta la importancia de la motivación como directamente correlacional con la eficacia del aprendizaje. En esta línea, David Kolb (1984) plantea al aprendizaje como un proceso integrador que implica cuatro dimensiones: experimentar, reflexionar, pensar y actuar. Según esta teoría, el aprendizaje se define como el proceso por el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia. El conocimiento “es el resultado de la combinación de la captación y la transformación de la experiencia” (Kolb, 1984; p.41).

De acuerdo a Oscar Blake (2001), la Capacitación “es un recurso dinamizador de las organizaciones”, destacando así la ventaja competitiva de las organizaciones que aprenden y capacitan a sus equipos buscando de este modo mejorar su desempeño y en consecuencia los niveles de productividad. Esa capacidad de aprendizaje que tengan las organizaciones definirá su nivel

de competencia y permanencia en el mercado. Así también sostiene Peter Senge (1992), resaltando que la organización que aprende expande continuamente su capacidad para construir futuro.

El objetivo de recuperar estas teorías para el presente trabajo reside en que el foco que propone se ubica en pensar en experiencias de aprendizajes donde el profesional de RRHH en su rol de facilitador crea el contexto que acompaña a los profesionales a aprender, siendo éstos protagonistas activos del proceso.

Dentro del cuerpo de propuestas teóricas sobre el aprendizaje, en ocasiones nos encontramos ante conceptos que tienden a utilizarse como sinónimos, estos son: capacitador, instructor, entrenador, *coach*, orientador, facilitador, entre otros. En el presente trabajo buscaremos la precisión conceptual al hablar de “facilitador” como el profesional que tiene el rol de acompañar las experiencias de aprendizaje, promoviendo conversaciones de calidad, convocando la experiencia y saberes de los participantes, potenciando la inteligencia colectiva, y focalizado la estrategia de sus intervenciones más bien en el proceso que en contenido de la experiencia de aprendizaje. *En este sentido “Facilitation is the design and management of structures and processes that help a group do its work and minimize the common problems people have working together”* (Justice y Jamieson, 1999, p. 5). Facilitar invita al acto de asistir, de hacer posible su ejecución a través del proceso. *“A trainer is a content expert, while a facilitator is a process expert”* (Barbazette, 2006, p.85.) El facilitador se propone como objetivo “crear un contenedor” (Rubinstein, 2022, minuto 15:21) habilitando al equipo a crear el contenido al servicio del aprendizaje colaborativo.

El surgimiento y desarrollo de Internet ha permitido la disposición de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) como herramientas de aprendizaje, evolucionando a contar con recursos en línea para compartir e interactuar entre profesionales en entornos de aprendizaje virtuales. Estos son entornos creados por una computadora, blog, biblioteca, comunidad, foro, sala de reunión, entre otros; son espacios que pueden tener lugar en un entorno virtual. Debido a que no se requiere una locación espacial ni temporal necesariamente sincronizada para encontrarse, las personas que participan de tales espacios pueden encontrarse distribuidas geográficamente en lugares con diferentes husos horarios y diversidad cultural. Los equipos distribuidos refieren

entonces a equipos de trabajo conformados por profesionales que además de trabajar de manera remota, pueden trabajar de manera colaborativa sin importar la ubicación geográfica en que se encuentren.

METODOLOGÍA DE ESTUDIO

El estudio se abordará desde la lógica descriptiva dentro de la metodología cualitativa. Se considerará la consulta bibliográfica como método de estudio para el problema de investigación propuesto. Asimismo, se implementará como técnica de recolección de información un cuestionario semiestructurado a aplicar con una muestra por conveniencia. La condición para participar en la investigación será desempeñarse como profesional dentro del área de Recursos Humanos y participar en actividades que promuevan el aprendizaje dentro de la organización en la cual los colaboradores se desempeñan en entornos virtuales con equipos distribuidos geográficamente.

I - EL PROFESIONAL DE RRHH Y LA FACILITACIÓN DE PROCESOS DE APRENDIZAJES EN LA ORGANIZACIÓN DE HOY

En la actualidad las organizaciones se desarrollan en sociedades complejas, ambiguas, y repletas de incertidumbre, afrontan cambios en ritmos no constantes y hay aceleramientos que desafían la capacidad de adaptación. En este contexto las organizaciones son empujadas a transformarse rápidamente. Nuevas tecnologías, cambios en la significancia del trabajo, transversalidad de roles laborales, diversidad generacional: multidiversidad y multiculturalidad con diferentes valores, necesidades y preferencias, insatisfacción, globalización, dinámica competitiva, regulaciones de mercado, son algunas de las variables que complejizan el escenario organizacional.

Hacia la década de 1990 comenzó a utilizarse mundialmente, en el ámbito del ejército y posteriormente en el escenario empresarial, el acrónimo VUCA para intentar explicar las condiciones de la época; así a través de las siglas se describió un entorno Volátil (V: volatility) señalando la falta de estabilidad y previsibilidad, Incierto (U:uncertainty) indicando la falta de capacidad para prever qué cambios importantes podrían avecinarse, Complejo (C: complexity) significando moverse de maneras que los expertos nunca antes habían visto, y Ambiguo (A: ambiguity) subrayando problemas para entender cuál es el mejor curso de acción. El término VUCA fue acuñado inicialmente por Warren Bennis y Burton Nanus en su libro “Leaders. The Strategies For Taking Charge (1985)”, y permitió orientar a las organizaciones y crear significado en su desarrollo dentro un mundo en constante cambio, cada vez más interconectado y digital, como mencionamos: un escenario volátil, incierto, complejo y ambiguo.

En la última década las organizaciones se encontraron frente a nuevos eventos que implican (aún hoy) cambios abruptos; puede considerarse al respecto la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, iniciada en el año 2020 y ante la cual ningún organismo del mundo consideraba enfrentarse; o la guerra entre Rusia y Ucrania iniciada en 2022 con impacto internacional y ocasionando volatilidad de los mercados; asimismo catástrofes medioambientales consecuentes del cambio climático. Jamais Cascio (2020) considera que las condiciones que caracterizan los escenarios actuales son caóticas, más que inestables y con resultados impredecibles y muchas veces incomprensibles.

Así, describe el modelo BANI (Brittle -quebradizo-, Anxious -ansioso-, Non linear -no lineal-, Incomprehensible -incomprensible-) caracterizado por los desafíos y cambios constantes. Las organizaciones deben prepararse para dar respuesta en estos contextos, y poder anticiparse a posibles riesgos, recuperarse ante el fracaso, cultivando la resiliencia en la adaptación rápida ante el cambio. Los desafíos del entorno VUCA han variado y aumentado, generando en muchas ocasiones enfoques desviados, participación desigual, mala comunicación entre los integrantes de la organización, además del surgimiento de luchas de poder y dificultades para obtener consenso y compromiso. Este nuevo escenario requiere equipos reflexivos con participación activa de las partes interesadas. En paralelo, como refiere Justice Thomas (Justice y Jamieson, 1999: 16), el diferente carácter cultural, racial, generacional y lingüístico de la fuerza laboral actual multiplica las posibilidades de malentendidos, desacuerdos y conflictos. Por esta razón, las organizaciones requieren de profesionales de RRHH que se desenvuelvan en roles que puedan soportar este complejo escenario facilitando los procesos de aprendizaje que los cambios demandan.

Las organizaciones toman forma cada vez más matricial, son globales, con nuevas estructuras, en el medio de sociedades con sobrecarga informativa, con la necesidad de aprender en la incertidumbre para afrontar de manera activa los cambios. Así, la organización que aprende aumenta su capacidad para trascender y continuar desarrollándose hacia el futuro. Las organizaciones deben cultivar, promover y desarrollar la inteligencia colectiva para fortalecer las estructuras y redes en pos de la colaboración y el apoyo mutuo; estar dispuestas a ser creativas e innovar buscando otras alternativas ante la necesidad de cambio, e invertir en la capacitación continua como estilo de trabajo para nutrirse de más herramientas. Pero, en la actualidad no solo debemos poder conocer, acceder a la información sino además desarrollar la capacidad para trabajar con ese dato, y con éste pensar creativamente para dar respuesta ante el cambio. El aprendizaje es continuo, y requiere de autonomía y de plazos cortos para facilitar la respuesta e innovación.

Desde la esfera de los Recursos Humanos de la organización no estamos exentos de las consecuencias de los cambios y la necesidad de desarrollo de las organizaciones en las últimas décadas, debido al especial interés en

contribuir en el crecimiento de la empresa, alinear las estrategias y operatividad de los recursos humanos, entiendo ampliamente su definición. Las tendencias comentadas y sus impactos apelan a los profesionales de RRHH a intervenir estratégicamente orientándose a responder a corto plazo y contribuyendo al negocio y al desarrollo de las personas que conforman la organización, para ser competitivas y sustentables en el tiempo. Debemos desde Recursos Humanos asumir un rol de liderazgo en materia de aprendizaje para acompañar a que la empresa encare con éxito los desafíos competitivos.

En tiempos de cambio, pareciera ser clave para el profesional de RRHH en el rol de facilitador entender cómo estos procesos impactan en las dinámicas organizacionales y permiten aprender colectivamente. Asimismo, sería importante para el profesional de RRHH desarrollar y potenciar sus competencias para facilitar en entornos multiculturales y diversos. Es así que, RRHH dejaría de ser la instancia que enseña o que acompaña a capacitarse, para ser la facilitadora del viaje del descubrimiento mediante la creación de espacios abiertos al aprendizaje y al desarrollo de las competencias.

II - EL PROFESIONAL DE RRHH EN ENTORNOS VIRTUALES

En tanto la globalización se desarrolló junto a las herramientas tecnológicas creció el número y la diversidad de personas que necesitaban trabajar juntas, incluso superando brechas de tiempo y distancia, configurando equipos compuestos por trabajadores que trascienden la organización y las fronteras culturales. Un nuevo mundo, el mundo virtual, se ha nutrido de herramientas y aplicaciones asistidas por tecnología e internet para la colaboración electrónica, la comunicación, el intercambio de conocimientos y la gestión. Así, “El crecimiento del mundo virtual requiere que las personas aprendan a operar como si no hubiera fronteras entre el tiempo, la distancia, las organizaciones (empresas, departamentos, funciones) y las culturas.” (Justice y Jamieson, 1999: 399)

En la actualidad, y gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) no es necesario que tiempo, espacio y cuerpo se conjuguen localmente para lograr aprender. Hoy podemos hacerlo en el ciberespacio, definido por Unigarro (2004: 208) como “una espacialidad sin espacio y una temporalidad sin tiempo”. Los entornos virtuales de aprendizaje deben su existencia y masificación al surgimiento del ciberespacio, un espacio no topológico, sin fronteras, al alcance de todos gracias a las redes de comunicación. Así es posible crear un

Ambiente Virtual de Aprendizaje, un lugar donde se genera un proceso educativo, una acción comunicativa con intenciones de formación, distinto al salón de clases: en el ciberespacio, es una temporalidad que puede ser sincrónica o asincrónica y sin la necesidad de que los cuerpos de maestros y alumnos estén presentes (Unigarro, 2004, p.46)

En las organizaciones ya no es necesario contar con sala de capacitación o espacio propios para tales fines, si bien cada trabajador deberá contar con un espacio para poder aprender no requiere asistir a un lugar en específico ni reunirse localmente con otros colegas y formadores. Hablamos de un lugar

virtual donde podemos dialogar y debatir, pero donde transitamos sin movernos y navegamos sin desplazarnos. En los espacios virtuales se elimina la distancia y el tiempo como obstáculo para encontrarse y aprender.

Cuando pensamos en un proceso de facilitación rápidamente nos imaginamos un proceso de interacción de grupos que se encuentran cara a cara “en vivo”, sin embargo, hoy se hace casi imposible no preguntarnos si el proceso se llevará a cabo de manera presencial o virtual (o incluso, combinada: “b-learning / Blended learning”). Para éste último caso debe atenderse las tecnologías que se utilizarán para conectar a las personas que no estén en el mismo espacio y/o tiempo. Audio conferencias, videoconferencias, dispositivos informáticos (software) para compartir archivos, intercambiar mensajes, hacer votaciones, y otros, deben considerarse para soportar el proceso a través de fronteras temporales, espaciales y geográficas; y así generar un encuentro donde se achica la distancia física y la coincidencia temporal. Hay aspectos de los entornos virtuales que como profesionales de RRHH facilitando debemos conocer y gestionar para soportar procesos de enseñanza y aprendizaje en tales ámbitos como, por ejemplo, trabajar con la hipertextualidad y multimodalidad de los medios digitales. Pero además de nutrirnos de herramientas nuevas, como profesionales de RRHH facilitando debemos poder responder relacionando los recursos tecnológicos con las demandas organizacionales y la innovación educativa.

Algunos aspectos de la presencialidad se pierden en el mundo virtual: son aquellos vinculados fundamentalmente a la comunicación verbal y paraverbal, entonación, expresión, lenguaje corporal u oportunidades de interacción informal y comportamiento no relacionado con la tarea que contribuye a la confianza y el desarrollo de las relaciones. No obstante, se agregan otras variables vinculadas a la diversidad de equipos que enriquecen el proceso de facilitación, como ser culturas, tiempo, distancia, contextos y cantidad de participantes, entre otros, que debemos aprovechar como profesionales de RRHH para generar mayor inclusión, participación, racionalidad y claridad de la comunicación debido al mayor uso de herramientas de comunicación estructuradas y basadas en la tecnología.

Todos los grupos que trabajan juntos necesitan confianza, comunicación, alineación, identidad, compromiso, motivación, liderazgo, procedimientos

operativos y de desempeño que conduzca a resultados. Como profesionales de RRHH facilitando debemos estar atentos a que algunos de estos factores pueden necesitar mayor énfasis en los espacios virtuales donde hay una mayor estructura y pueden ser necesarios procesos definidos para facilitar el trabajo virtual, para ayudar a la colaboración y la comunicación.

Otro de los aspectos que deberemos tener en consideración es que los grupos virtuales no pueden funcionar sin tecnología. Los miembros del grupo operan en diferentes contextos y a través de múltiples dimensiones temporales, geográficas y culturales. Se necesita tecnología para compartir, capturar y almacenar información, unir talentos para realizar el trabajo, proporcionar datos para una toma de decisiones eficaz y sostener relaciones. Entonces, originalmente permitir que los grupos de trabajo tuvieran éxito funcionaba sólo con un sistema social, pero ahora implica trabajar con un sistema socio-técnico, cambiando numerosas variables que afectan el éxito.

Hemos ido de lo presencial a lo virtual, de lo virtual a lo semipresencial o combinado e irónicamente, el continuo desarrollo tecnológico apunta a devolver el mundo virtual a las características del mundo presencial, imitar la inteligencia humana. William Halal (2008) ha pronosticado reconocimiento de voz confiable, inteligencia artificial, nueva potencia informática, “robots” y entornos virtuales y monitores de pared plana que permitirán cada vez más a las personas interactuar y comunicarse virtualmente como si estuvieran presentes entre sí. Esto incluiría las señales verbales y visuales normales que se pierden en el entorno virtual.

Ciertos modelos de e-learning y la aplicación de las TICs nos proveen de estrategias de aprendizaje que aumentan nuestras formas de acceder a la información y nuestra forma de relacionarnos en redes. El cambio metodológico que provoca la introducción de nuevas tecnologías no es para aprender más, sino para aprender diferente. Y en este “aprender diferente” variables como los aspectos afectivos, la mediación pedagógica, la socialización en el nuevo ambiente de aprendizaje, la promoción del trabajo colaborativo, exigen a los profesionales de RRHH formarnos y perfeccionarnos como facilitadores virtuales para hacer propuestas metodológicas significativas.

III - EL PROFESIONAL DE RRHH EN EQUIPOS DISTRIBUIDOS GEOGRÁFICAMENTE

Entendemos que los equipos se constituyen cuando las personas que se agrupan colaboran entre sí para el logro de un objetivo en común, y gracias a la sinergia de las competencias individuales puestas en conjunto es que pueden lograr las metas propuestas. Los equipos pueden estudiarse desde diversas categorías de análisis, como su forma de organizarse, liderarse y formalizarse entre otras; para este trabajo nos abocamos a la particularidad de los equipos que llamamos “distribuidos” en contraposición a los equipos ubicados en un mismo espacio geográfico y al mismo tiempo.

Tanto los equipos que están localizados en un mismo espacio de trabajo como aquellos que se encuentran trabajando desde diversos lugares del globo terráqueo, es decir distribuidos geográficamente, pueden trabajar de forma remota. Ahora bien, si bien el trabajo remoto se estructura desde la lógica en la que el colaborador puede trabajar desde “cualquier lugar”, en el trabajo distribuido geográficamente se agrega una condición más al escenario del desempeño laboral, la misma reside en el concepto organizativo de la empresa. Los trabajadores que se desempeñan distribuidos pueden hacerlo desde una ubicación temporo-espacial distinta: diferentes localidades, regiones, países y/o continentes, y a su vez, en diferentes husos horarios. No se trata solo de la localización, en efecto en la actualidad hay empresas que no disponen ni siquiera de un espacio presencial de oficina, sino además de una estrategia de trabajo que se ve intervenida por los aspectos culturales que la empresa circunscribe. Éste modelo en que se estructuran las empresas que conforman total o parcialmente a sus equipos de trabajo de manera distribuida, focalizará en el desarrollo de competencias que respondan a acompañar al mismo, tales como - pero no limitadas a-: la flexibilidad, la adaptación, la autonomía, la resiliencia, entre otras. Asimismo, puede pensarse que los equipos que se vinculan desde distintos espacios geográficos tenderán a ser más inclusivos y diversos, y que podrán involucrarse fácilmente sin la consiguiente presión de tiempo y costos, por ejemplo, viajes largos y costosos, en los cuales resignar ver sus círculos socio-familiares y actividades no laborales.

Si nos focalizamos en la comunicación, aspecto fundamental para el trabajo con otros, será ésta un factor troncal en cualquier equipo, pero más allá de su estructura, tanto esté distribuido como localizado; como nos comenta John O'Duinn, (2018: 10) "Esto es importante para todas las organizaciones a medida que crecen, ya sea que comience como tres personas en un garaje o tres personas en tres garajes". No obstante, es de resaltar que en los equipos que trabajan remotamente y distribuidos geográficamente la comunicación asincrónica será de gran relevancia, así como el lenguaje ubicuo, logrando un contexto común de comunicación.

Como punto de inicio para el trabajo, los equipos distribuidos tendrán que contar con herramientas de conexión confiables, como conectividad a Internet de alta velocidad y la robustez de la red eléctrica. Sin embargo, si consideramos que las generaciones más jóvenes son nativos digitales hablamos de *millennials* que crecieron usando Internet de alta velocidad, chat grupal de mensajes y video llamadas de transmisión gratuita en su vida social diaria, y se encuentran familiarizados con administrar ese flujo de información y tiempos. Ellos esperan lo mismo en su vida laboral profesional y trabajan como nómades digitales. Los equipos distribuidos ofrecen así nuevos desafíos y nuevas oportunidades, y deberá aprovecharse la diversidad para lograr la conexión, abonando el tejido social del equipo y promoviendo la confianza.

El ser humano es un ser sociocultural, que requiere de la relación y comunicación con otros pares, y en el escenario laboral no es ajeno a ello; lo esencial para mantenerse comunicados también es el contacto constante entre los miembros del equipo. Al no reunirse dentro de un mismo edificio de oficinas, el equipo no dispone del tiempo localizado en un espacio para desarrollar vínculos entre sí y contacto propio que se puede dar en un pasillo, espacio común o misma oficina. Así deben establecerse otros espacios en la virtualidad para nutrir las conexiones sociales más allá de los límites organizacionales. Para los equipos distribuidos deben planificarse explícitamente formas de recrear el espacio social presencial que deberá focalizarse en animar a las personas a hablar entre sí enriqueciéndose a través de la conexión multicultural.

Desde una mentalidad monocultural, el ser humano experimenta la vida desde una perspectiva limitada, en los equipos distribuidos deberemos considerar que

sus integrantes deberán experimentar construir una mentalidad global-intercultural, que le permitirá experimentar eventos y culturas desde una variedad de perspectivas para conectarse con personas de diversos orígenes y experiencias vividas. Así se desarrolla la capacidad para ver posibilidades y alternativas, hacer conexiones y tener altas asociaciones entre campos, disciplinas y culturas. Todo ello contribuye a desarrollar el pensamiento creativo, tener una mentalidad abierta, empatía, curiosidad, ser observador y consciente de los puntos en común y las diferencias, tener el coraje de conectar, compartir y crear. Cuando los empleados en entornos inclusivos desarrollan sus competencias interculturales, a su vez aumentan las habilidades necesarias para el pensamiento creativo y viceversa.³

No debemos perder de vista que como facilitadores en entornos BANI convocamos a la creatividad y ésta prospera en una cultura de inclusión donde los trabajadores se sienten comprometidos, conectados y apasionados por su trabajo y su capacidad para contribuir significativamente a su organización.

Como profesionales de RRHH facilitando, debemos considerar todos estos puntos mencionados, para construir nuestras propias competencias: habilidades, conocimientos y comportamientos que promuevan tener éxito como facilitadores en una amplia variedad de entornos.

³ Puede verse más sobre creatividad intercultural y facilitación en <https://www.iaf-world.org/site/global-flipchart/20/intercultural-creativity>

IV - EL APRENDIZAJE COMO PROCESO Y EL ROL DEL PROFESIONAL DE RRHH

Hemos destacado que, en la actualidad, las organizaciones que aprenden y capacitan a sus equipos buscando de este modo mejorar su desempeño y en consecuencia los niveles de productividad, elevan su ventaja competitiva y permanencia en el mercado. Asimismo, que ante los cambios constantes las organizaciones deben aprender para ajustarse y así adaptarse al entorno, y al mismo tiempo transformar el entorno mediante cambios radicales de estructura, estrategia y sistemas organizacionales desarrollando su capacidad para construir futuro. Entonces podríamos afirmar que el énfasis actual en materia de formación se corre del tradicional diseño de programas de capacitación, donde el foco está en enseñar y cómo enseñar hacia el aprendizaje organizacional como resultado de un proceso continuo. Es decir, qué cambios en el entorno real laboral se facilitaron con un proceso de capacitación en términos de proceso de aprendizaje organizacional, más allá de la formación para el desempeño en el puesto. Así, a diferencia de una planificación más tradicional, que busca respuestas en las tendencias, la promoción de espacios de facilitación busca estimular el aprendizaje en la organización. Además, fomenta la conversación e invita a recurrir a preguntas nuevas que permitan entender qué rutinas se pueden romper y qué tendencias están naciendo. Se entiende que conviene explorar guiando a los equipos a la expansión y construcción de relaciones significativas que deriven en acciones y respuestas a los desafíos laborales.

Podemos decir que hemos evolucionado de la formación del individuo que ocupa un puesto al aprendizaje de equipo; cuando los equipos aprenden, las organizaciones aprenden.

Por lo tanto, entendemos al proceso de aprendizaje organizacional, como aquel que se produce en una organización que aprende colectivamente y se transforma continuamente para el éxito de la empresa. Aprendemos en organizaciones con cultura del diálogo, con buenas prácticas, con retroalimentación y posibilidad de experimentación para compartir y construir el conocimiento dando valor y trabajando para mantener viva la organización.

Poder gestionar parte de la ambigüedad del contexto se posibilita a través de la habilidad humana para aprender y desaprender, combinando experiencia y conocimientos, explorando creencias y valores, y ejercitando la creatividad al conectar con otros. Así los participantes de un proceso de facilitación deben ser agentes activos del proceso de aprender y el facilitador un catalizador del proceso que permita tratar contenidos, actitudes, aptitudes y estrategias, su saber hacer, para analizar problemas, identificar y construir soluciones, hacer propuestas y preparar acciones orquestando las conversaciones y promoviendo la confianza para las relaciones de calidad.

En la actualidad, considerando el contexto descrito, el profesional de RRHH se transforma en un agente de cambio que estratégicamente lidera transiciones y apoya a los colaboradores contribuyendo a la evolución y crecimiento sostenible de la organización en constante cambio. En consecuencia, fomentar la cultura de aprendizaje continuo es esencial para la adaptabilidad organizacional y como profesionales de RRHH facilitando seremos clave para promover las oportunidades de aprendizaje que acompañen el desarrollo de la empresa frente a las demandas del entorno.

En línea con lo mencionado anteriormente, podemos delinear características que nos construyen como profesionales de RRHH en el rol de facilitador, tales como (pero no menos que):

- Capacidad para relacionarse y construir relaciones basadas en la confianza y respeto.
- Capacidad de escucha, aprendiendo a escuchar al otro.
- Capacidad para autogestionarse, siendo un emprendedor creativo, audaz y perseverante.
- Capacidad para propulsar preguntas que generen reflexión y razonamiento.
- Capacidad de retroalimentación, validando los discursos y permitiendo que el otro ratifique su propuesta.
- Tener metas, valores y creencias; siendo que nuestro accionar está basado en nuestros valores y creencias.

Es en el proceso artesanal y creativo que facilitamos como profesionales de RRHH a través de las experiencias de aprendizaje en donde el aprender haciendo emerge de un proceso colaborativo entre los miembros de los

equipos. En estos entornos, donde se experimenta la cultura organizacional, estilos de liderazgo y modos de trabajo se conecta con otros ampliándose la perspectiva individual para que surjan respuestas y herramientas para enfrentar los desafíos que el mundo laboral presenta. En el deseo de adaptarse a la complejidad del mundo actual, esta estrategia promueve un ambiente que genera motivación, sentimiento de pertenencia en paralelo a la adquisición nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. El profesional de RRHH encarna un rol que apunta a poner a las personas en el centro, permitiendo la conexión para la colaboración que permitirá descubrir, explorar y así aprender.

V - EL PROFESIONAL DE RRHH y LA FACILITACIÓN DE PROCESOS DE APRENDIZAJES: SU ROL

Siguiendo a Justice Thomas (1999), entendemos que la “facilitación es el diseño y la gestión de estructuras y procesos que ayudan a un grupo a hacer su trabajo y minimizan los problemas comunes que tienen las personas que trabajan juntas” (p. 17) Como proceso, la facilitación permite a los grupos trabajar juntos de manera cooperativa y efectiva, y enfatiza la participación de todos los participantes de manera significativa.⁴

La Asociación Internacional de Facilitadores desarrolló un conjunto de competencias utilizadas en su programa de certificación que también ayuda a comprender lo que un facilitador debe poder hacer⁵.

A los fines de este trabajo, buscando delimitar el rol del facilitador podemos intentar un análisis acudiendo a la etimología (Rubinstein, 2022, minuto 42:42) Encontraremos así que la palabra facilitador proviene del latín -facilitas, que podría entenderse como "facilidad" o “hacer fácil”; y así considerar que el facilitador es la persona que trabaja para facilitar, en el sentido de “hacer (más) fácil” las reuniones y las interacciones grupales. Sin embargo, los componentes léxicos de “facilitas” “facilitas” son: cualidad (-tas) de poder (-ilis) hacer (facere), lo que refiere entonces a facilitar como la “cualidad de poder hacer”. Así, a través de la facilitación, buscaremos que los equipos “puedan hacer”.

Hablamos antes de equipos de trabajo en contextos complejos, con alto grado de incertidumbre. El facilitador, en los términos que estamos trabajando, parte de considerar que el equipo tiene los recursos para resolver y que puede conectar para construir soluciones, y su rol será ayudarlos a articular el engranaje para activar esa maquinaria: que “puedan hacer”. No es una solución que vendrá de afuera, sino una respuesta creada por el equipo. Así incluso será más fácilmente aceptada y viabilizada, puesto que viniendo del exterior es más probable que genere resistencia. En consecuencia, es por esto último, muchas soluciones propuestas por capacitaciones no logran su éxito.

⁴ Infografía:

<https://www.activepresence.com/blog/infographic-the-roles-and-responsibilities-of-a-facilitator>

⁵ Puede conocerse más en <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>

En este sentido, autores como Cynthia Rubinstein (2021) refiere que en la “facilitación” hay un plus de significancia en la acción del facilitador más allá de “hacer fácil” un proceso. Para esta autora

Al facilitar nuestro norte es catalizar y fortalecer los recursos y procesos sinérgicos y evolutivos que son propios de cada equipo. Apoyar su auto-organización. Reflexionar. No controlar el contenido sino generar un contenedor para que se despierte la inteligencia colectiva. La seguridad psicológica siempre presente. Es parte esencial abrazar sus preocupaciones y devolverles preguntas potentes para acompañar sus insights. Navegar los conflictos. Garantizar el respeto y la diversidad en sus miradas. (Párrafo 1)

Tradicionalmente, los procesos de capacitación requieren iniciar tal proceso a partir de una etapa de diagnóstico de necesidades y armado de plan de capacitación (De Ponte, 2016: 9). Asimismo, para facilitar un proceso de aprendizaje es importante tener claro el propósito de tal facilitación, definir el para qué se realiza y distinguir cómo ese propósito va a ayudar a desarrollar las instancias de facilitación, debe ser claro el norte hacia dónde ir. Así, para el proceso de facilitación el profesional debe independizarse de tener que buscar la mejor dinámica, debido a que la dinámica para el espacio colectivo es un paso secundario a la definición y la comprensión profunda de qué es lo que pretende lograr y hacia dónde busca ir con el proceso de facilitación. Siguiendo, como mencionamos arriba la propuesta de Cynthia Rubinstein (2021), debemos trabajar en encontrar preguntas que inviten a los integrantes del equipo a reflexionar. A diferencia de la capacitación, el facilitador, no tiene por objetivo final proporcionar conocimientos o ideas, si bien estos pueden mediar el proceso, más bien buscará ser catalizador para mejores interacciones grupales, ayudando a que los participantes del proceso puedan hacer el mejor uso del conocimiento y las ideas que construyan y utilicen colectivamente. En esta línea, podríamos decir que el facilitador es neutral (es

indiferente inicialmente) en términos de contenido, pero no en términos de proceso; y además debe desplegar un escenario de confianza como tercero favoreciendo el debate y siendo consciente de las diferencias de poder.

Entonces, un facilitador gestiona debates con un grupo de personas sobre temas que les afectan, apoya y ayuda a los miembros del grupo a participar en un diálogo constructivo para poder resolver problemas, manejar conflictos, planificar estrategias y tomar decisiones. Un facilitador no tiene que ser un experto en la materia debido a que la dirección de su accionar es estimular formas de aprender creativas, trabajo en red, resiliencia, aprendizaje continuo para lograr significados a través de la interacción y el trabajo colaborativo. La facilitación implica entonces administrar procesos y dinámicas grupales, lo que influye en la forma en que los miembros de las organizaciones trabajan en conjunto.

Por su formación técnica y su perfil de competencias cualquier profesional de equipo de RRHH con deseo de serlo puede desempeñarse en el rol⁶ de facilitador; sin embargo debe ser consciente que debe asumir una nueva investidura que lo diferencie de cualquier otro rol.

Actualmente el perfil de RRHH se ha diversificado para dar respuesta justamente en la era del conocimiento en la que vivimos hoy, en el entorno BANI que se mencionó anteriormente, para acompañar la estrategia del negocio. Así, encontramos hoy en el mercado al profesional de RRHH como HRBP (Human Resources Business Partner “Socio Comercial/Estratégico de Recursos Humanos), como Agente de Cambio, como consultor organizacional, entre otros. El profesional de RRHH que se desempeña como facilitador encarnará un rol de apoyo, de acompañante, no protagonista, en lo que al grupo de intervención refiere: no es un miembro del equipo y trabaja para que todo el grupo al que presta su apoyo pueda resolver sus problemas sustantivos. Entre los valores y principios básicos subyacentes que este papel demanda, un profesional de RRHH que opere como facilitador deberá trabajar en los siguientes aspectos de su rol:

⁶ Rol: Un rol es una pauta de conducta que se espera de un individuo o en una posición determinada. Uno de los roles que suelen citarse más a menudo sobre roles de 14 gestión es el realizado por Henry Mintzberg, el cual llegó a la conclusión de que los gestores de que los gestores desempeñan diez tipos de actividades diferentes, aunque estrechamente relacionadas. Las diez actividades se agrupan en tres tipos de roles: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión. (Ivancevich et al. 1996)

- Escucha activa
- Dinámicas grupales (herramientas y recursos para facilitar, o capacidad para construirlos)
- Hacer preguntas
- Comunicación
- Gestión de conflictos
- Generación de consenso
- Capacidad de resumen y creación de foco
- Empatía
- Inclusión
- Neutralidad
- Organización y gestión
- Experiencia en procesos
- Cronometraje
- Uso del silencio
- Herramientas tecnológicas (hardware y software)

Para un accionar ético y profesional, quien desde RRHH asume el rol facilitador debe tener una definición clara y entendimiento de su rol, ser consciente de los aspectos que lo conforman y sus alcances. Entonces, si bien, el profesional de Recursos Humanos desempeña distintos roles en la organización (Ulrich, 2006: 55), como facilitador de procesos de aprendizaje desde la perspectiva que estamos desarrollando deberá:

- gestionar debates con un grupo de personas sobre temas que les afectan,
- apoyar y ayudar a los miembros del grupo a participar en un diálogo constructivo para poder resolver problemas,
- manejar conflictos,
- planificar estrategias y tomar decisiones,
- ser capaz de buscar formas de aprender creativas, promover el trabajo en red, la resiliencia, y el aprendizaje continuo para lograr significados a través de la interacción y el trabajo colaborativo,
- favorecer la conexión de distintas realidades,
- generar un espacio seguro,

- asegurar que con el espacio de facilitación se posibilite asumir responsabilidades aterrizando un plan de acción que supere la conversación. Para esto debe haber coherencia en la gestión del proceso de facilitación de aprendizaje en lo que respecta a propósito, tiempos, espacios, recursos y lugar a la espontaneidad.

El profesional de RRHH en el rol de facilitador asumirá entonces la responsabilidad de administrar procesos y dinámicas grupales, lo que influirá en la forma en que los miembros de las organizaciones trabajan en conjunto.

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

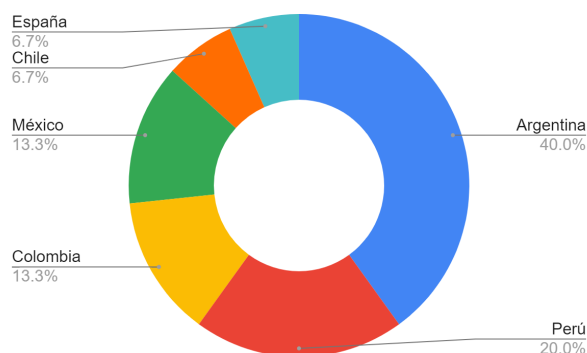
La técnica de recolección de datos buscó relevar información para contribuir al conocimiento del rol del profesional de RRHH como facilitador de procesos de aprendizajes en entornos virtuales con equipos distribuidos geográficamente.

La muestra sobre la que se aplicó el cuestionario se conformó por 15 profesionales que se desempeñan en la esfera de Recursos Humanos y que participan en actividades que promueven el aprendizaje en organizaciones conformadas por colaboradores se desempeñan en entornos virtuales distribuidos geográficamente.

El método de distribución de la encuesta fue a través de un formulario de Google (Google Forms).

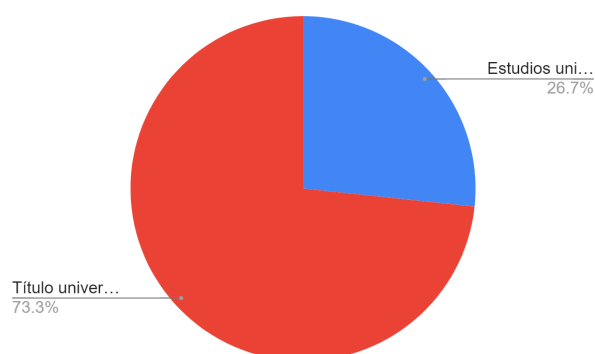
DATOS OBTENIDOS:

1-País de residencia de las personas encuestadas



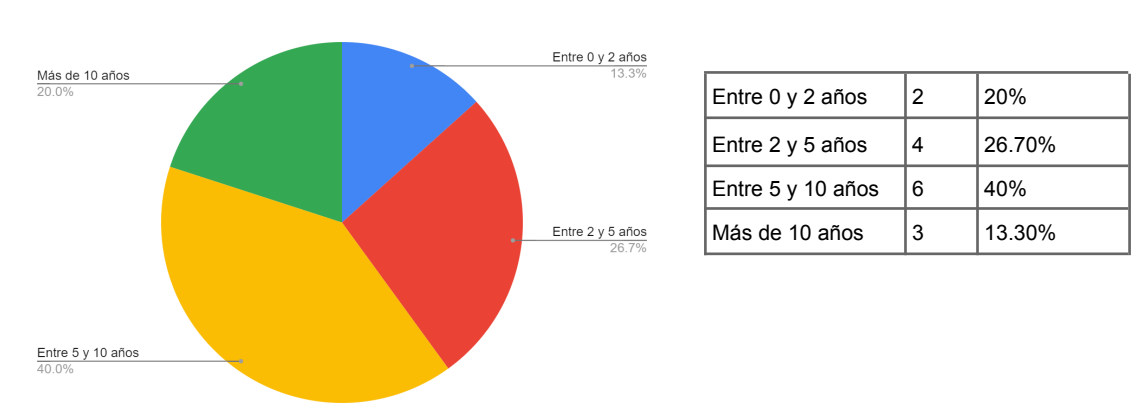
Argentina	6	40.00%
Perú	3	20.00%
Colombia	2	13.30%
México	2	13.30%
Chile	1	6.70%
España	1	6.70%

2-Nivel de educación formal



Estudios universitarios parciales sin obtener un título	4	26.70%
Título universitario, licenciatura, maestría o grado profesional	11	73.30%

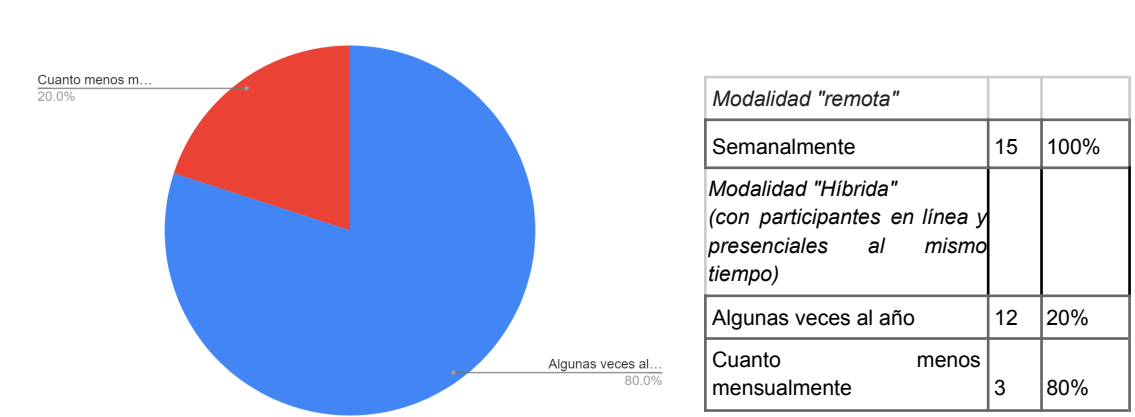
3-Años de experiencia en el área de RRHH-Capacitación-Facilitación:



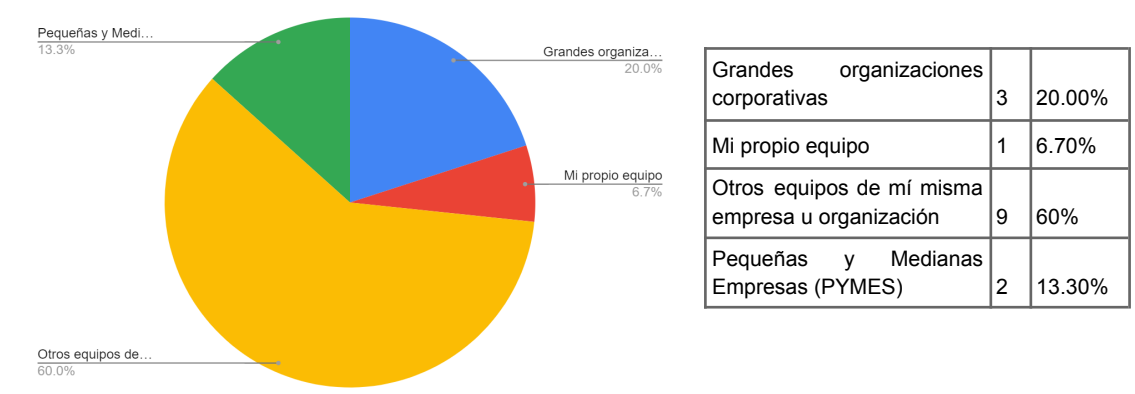
4-Sobre la distribución geográfica (no ubicados en un mismo espacio geográfico y al mismo tiempo) de los participantes de los espacios de facilitación.

Habitan en diferentes regiones del país donde residio o en otros países	15	100%
---	----	------

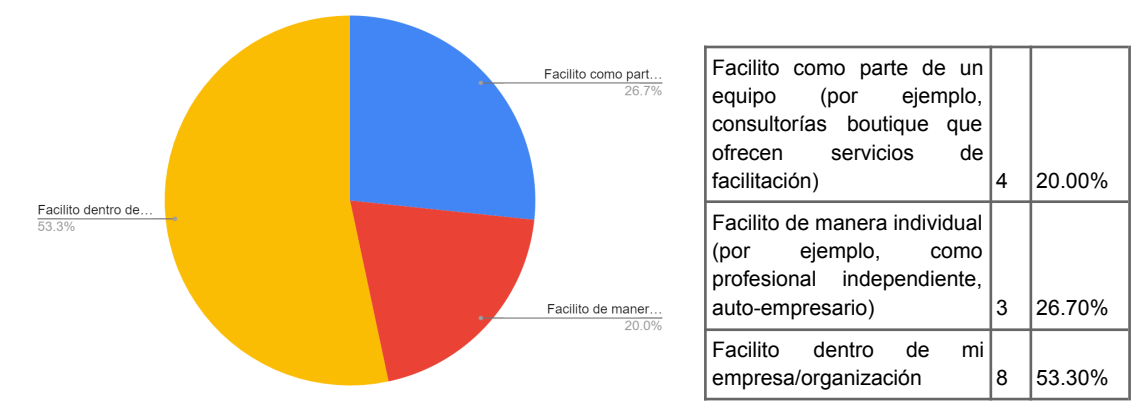
5- Modalidad de sesiones de facilitación impartidas en los últimos 12 meses:



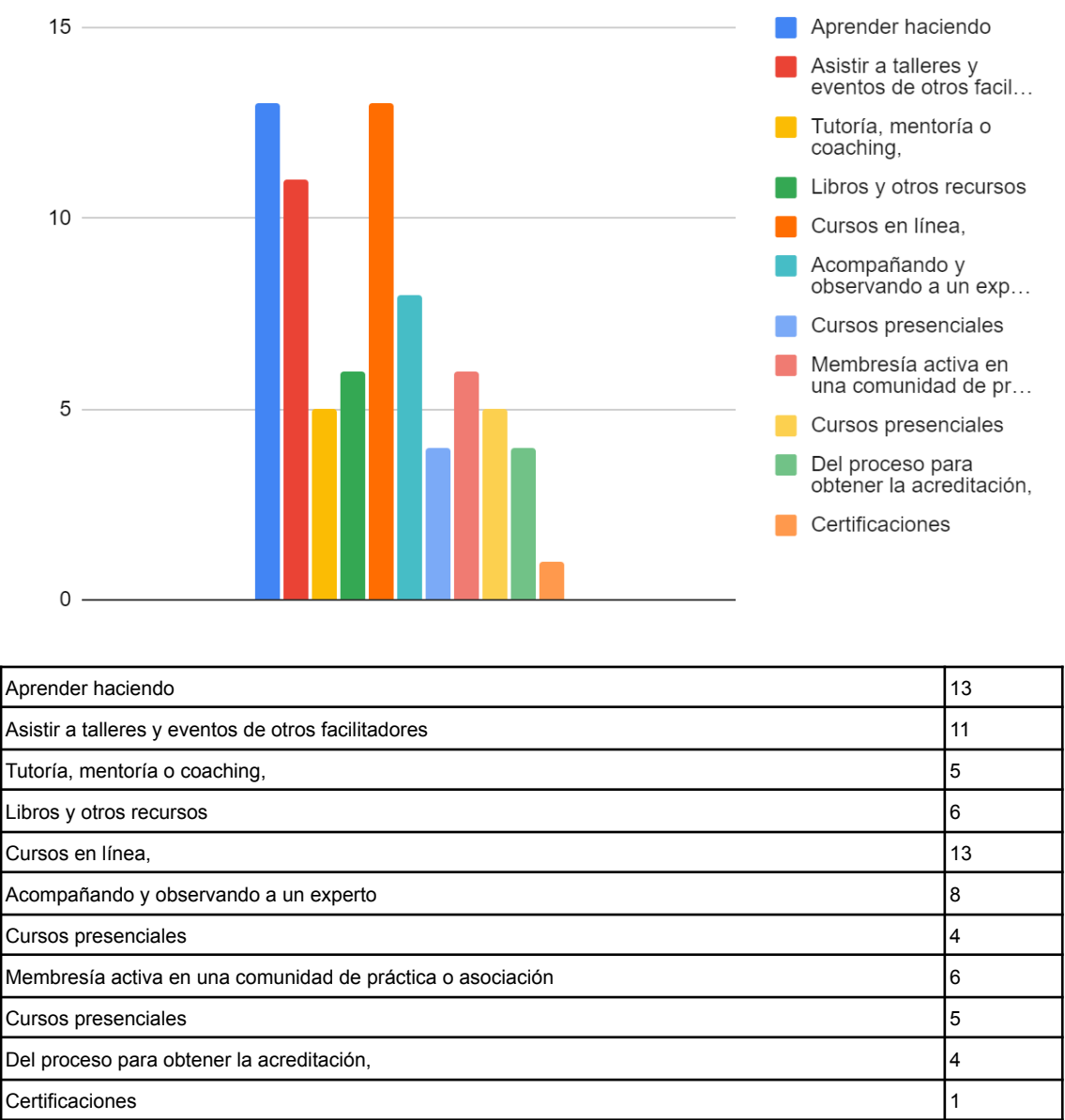
6- Destinatarios donde se ha brindado servicios de facilitación en los últimos 12 meses:



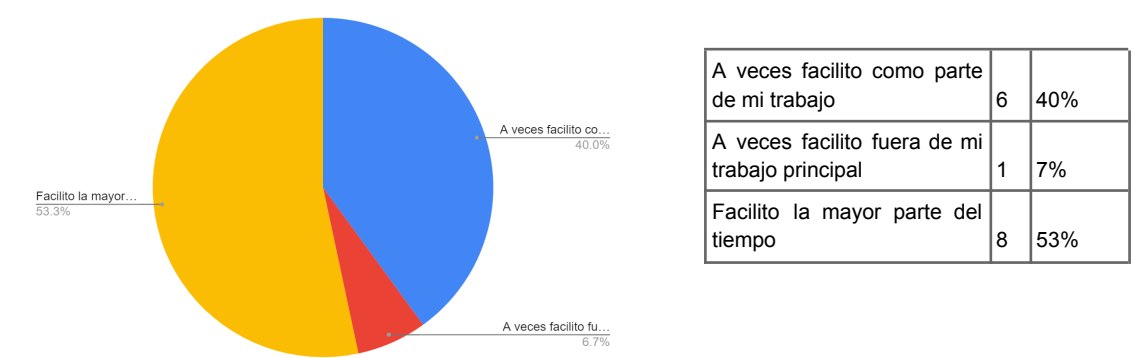
7-Opciones que describen mejor la práctica del facilitador entrevistado:



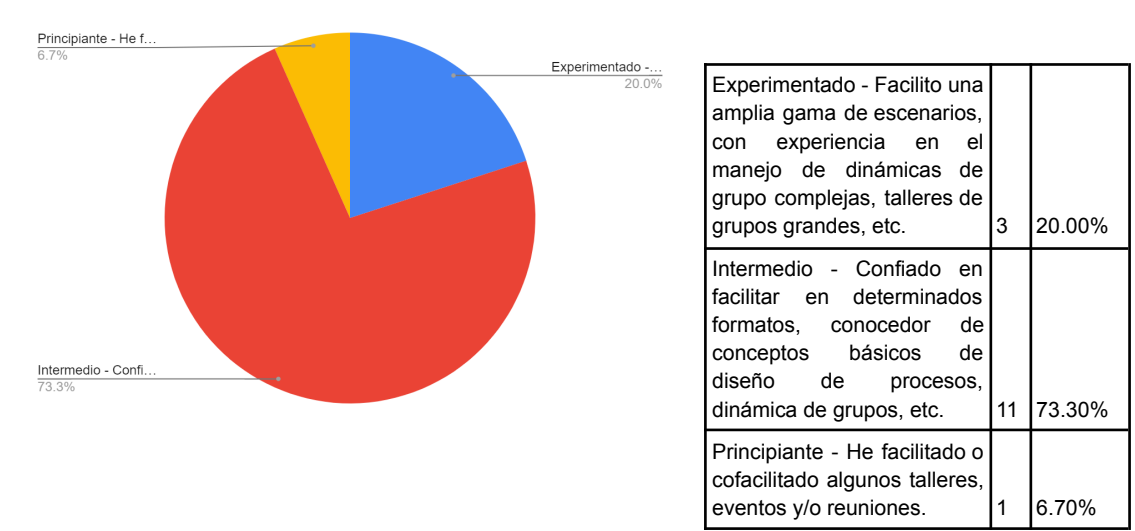
8-Fuentes de aprendizaje, elección de hasta tres caminos que tuvieron el mayor impacto en el desarrollo de la facilitación para el entrevistado:



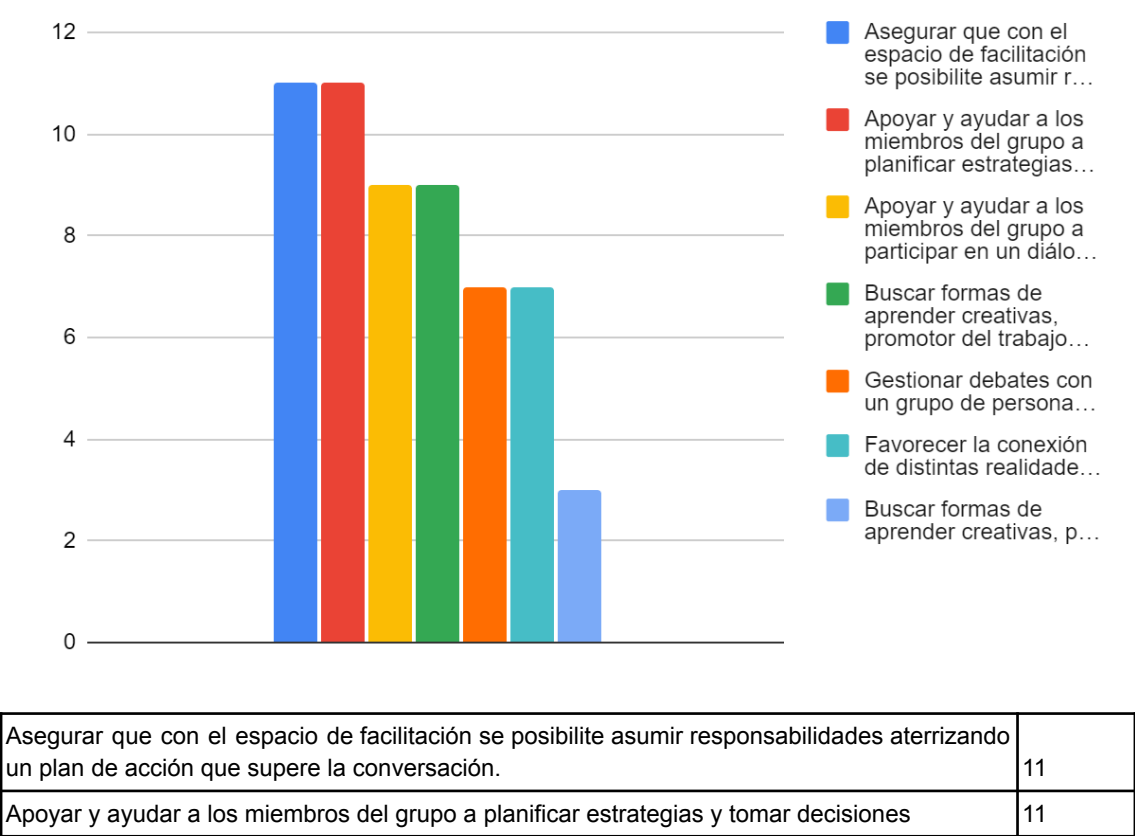
9-Opciones que describen al facilitador entrevistado actualmente:



10-Opciones que describen la experiencia en la facilitación del entrevistado:

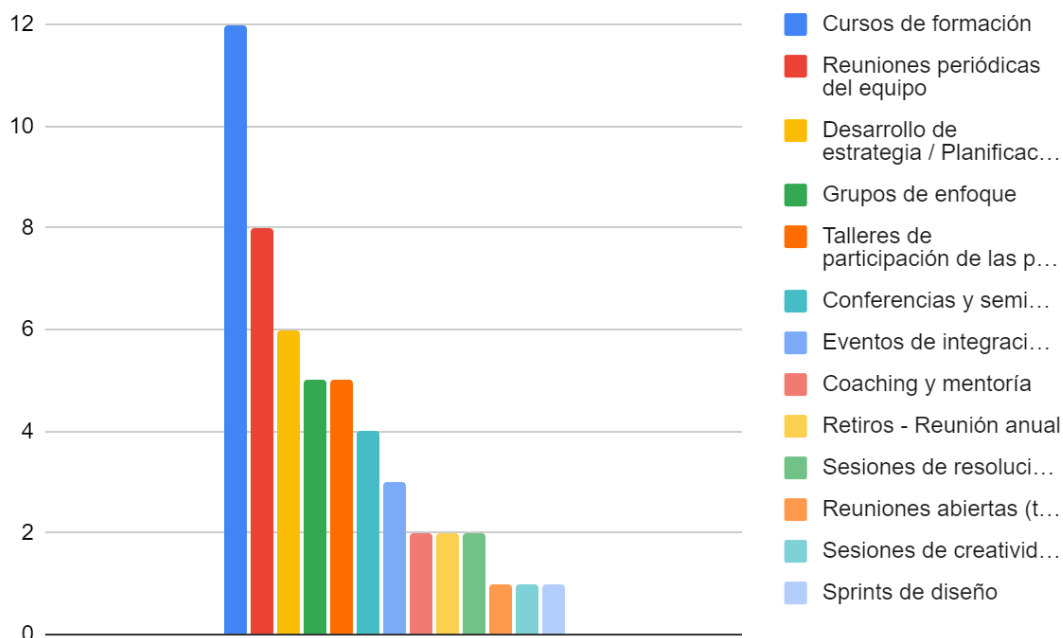


11-Opciones que describen la función actual del profesional en su rol de facilitador:



Apoyar y ayudar a los miembros del grupo a participar en un diálogo constructivo para poder resolver problemas, manejar conflictos.	9
Buscar formas de aprender creativas, promotor del trabajo en red, la resiliencia, y el aprendizaje continuo para lograr significados a través de la interacción y el trabajo colaborativo.	9
Gestionar debates con un grupo de personas sobre temas que les afectan.	7
Favorecer la conexión de distintas realidades y generar un espacio seguro para conversar.	7
Buscar formas de aprender creativas, promotor del trabajo en red, la resiliencia, y el aprendizaje continuo para lograr significados a través de la interacción y el trabajo colaborativo.	3

12- Tipo de sesiones impartidas durante los últimos 12 meses:



Cursos de formación	12
Reuniones periódicas del equipo	8
Desarrollo de estrategia / Planificación estratégica	6
Grupos de enfoque	5
Talleres de participación de las partes interesadas (stakeholder workshop)	5
Conferencias y seminarios	4
Eventos de integración de equipos (team-building)	3
Coaching y mentoría	2
Retiros - Reunión anual	2
Sesiones de resolución de conflictos	2
Reuniones abiertas (town hall meetings)	1
Sesiones de creatividad / innovación	1
Sprints de diseño	1

13- Otras consideraciones sobre la/s responsabilidad/es del rol del facilitador (entendiendo como responsabilidad: a qué debe dar respuesta) expresadas por los encuestados:

<i>Debe generar el ambiente propicio para que se den las conversaciones que el equipo requiera para evolucionar o poder conducir el objetivo del motivo por el cual lo citaron</i>
<i>Busca abrir conversaciones, destrabar en un equipo ya sea que esté pasando por alguna situación o necesite generar/Crear algo nuevo. Por otra parte también propiciar instancias de aprendizaje y team building.</i>
<i>Impulsar a las personas y los equipos a ser la mejor versión de sí mismos, aplicando autoanálisis, reflexión e impulsando integración, trabajo en comunidad y cooperación, con el objetivo de mejora continua</i>
<i>A las necesidades de los equipos, enfocados en los propósitos y los objetivos. Asegurar pluralidad y participación democrática</i>
<i>Diseñar para descubrir los disparadores de aprendizaje</i>
<i>Fortalecimiento de clima y cultura organizacional, formación de líderes</i>
<i>Facilitar es hacer lo posible para que el objeto y objetivo de un evento / curso / reunión / proceso / proyecto se lleve a cabo. Y de no ser así, se reflexione sobre qué pasó.</i>
<i>Desde mi punto de vista, un facilitador tiene la responsabilidad de mostrar nuevas formas de lograr las cosas, invitando a la acción con enfoques que lleven a la persona a desarrollar su criterio para fomentar un crecimiento continuo de madurez.</i>
<i>Recomendar posibles acciones</i>
<i>Asegurar llevar a la acción con aporte de valor</i>
<i>Guiar, rotar roles y lograr autogestión</i>
<i>Contribuir con la adecuada gestión de un equipo</i>

14- Otras consideraciones sobre aspectos (valores, características, competencias) que caracterizan el rol del facilitador brindadas por los encuestados:

<i>Escucha activa sin sesgos</i>
<i>Ordenado, claro, ágil, observador</i>
<i>Escucha, lectura del grupo, habilidad para preguntar, conocimiento de dinámicas</i>
<i>Escucha activa, análisis sistémico, empatía, interpretación de contexto e identificar lo que no se está diciendo. Orientación a la planificación y acción</i>
<i>Servicial, empático, enfocado</i>
<i>Empatía, observación y foco</i>
<i>Empatía, habilidades tecnológicas, creatividad, comunicación asertiva, inteligencia emocional, flexibilidad y adaptabilidad, creatividad, planificación, conocimiento del cliente, liderazgo</i>
<i>Neutral</i>
<i>Apoyado en Clifton Strengths, habría como mínimo 10 Competencias: Coaching, Mentoring, Formación. Consultoría, Comunicación, Negociación, Resolución de Conflictos, Mirada sistemática, Formación en Valores...</i>
<i>Considero que una de las principales características de un facilitador, es la actitud positiva, la empatía y su capacidad de comunicar los conceptos en el sentido más amplio de la palabra, siempre invitando a la</i>

<i>acción y predicando con el ejemplo.</i>
<i>Empatía</i>
<i>Valores</i>
<i>Empatía, liderazgo, vulnerabilidad</i>
<i>Gestión de personas, empatía, honestidad, liderazgo, organización, vocación de servicio, aprendizaje continuo, innovación y creatividad</i>

15- Otras consideraciones que debe atender el facilitador en entornos virtuales con equipos distribuidos geográficamente ofrecidas por los encuestados:

<i>Impacto</i>
<i>Mantener el flow y el interés</i>
<i>Distancias Culturales, reforzar la Empatía, no perder conexión</i>
<i>Fomentar la sincronización, comunicación e impulsar espacios de distensión y fortalecimiento de lazos más allá de lo laboral</i>
<i>Husos horarios, usos y costumbres, instructivos, agenda, objetivo y actividades previstas</i>
<i>El hilo conductor y tratar los temas de manera particular</i>
<i>Empatía, habilidades tecnológicas, creatividad, comunicación asertiva, inteligencia emocional, flexibilidad y adaptabilidad, creatividad, planificación, conocimiento del cliente, liderazgo</i>
<i>Todas las pertinentes al entorno y foco de facilitación</i>
<i>Las dificultades inherentes de estar en remoto.</i>
<i>En el tema virtual, lo más importante es la comunicación constante, ya que las personas que están lejos siempre buscan la certidumbre de su entorno; conocer y que te conozcan ampliamente, confiar y transmitir todo lo que tengas desde el corazón, ya que solo así lograrás conectar a través de la pantalla.</i>
<i>Buen manejo de la tecnología</i>
<i>Energía</i>
<i>Sincronización horaria, validar temas técnicos(como ancho de banda), para solicitar prender la cámara</i>
<i>Debe conocer los intereses y motivaciones para lograr llegar a todos, tal vez entender la problemática actual de cierto país también genere mayor comprensión de su contexto</i>

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

De las respuestas recopiladas para este trabajo destacamos que:

Al menos la mitad de las personas encuestadas son residentes en Argentina (40%) y el resto de América Latina (Perú, Colombia, México, Chile) y una residente en España; y más de la mitad (73.3 %) cuenta con formación completa a nivel universitario. Contar con información brindada por residentes no solo de Argentina nos permite aplicar el conocimiento sobre la experiencia de facilitar en diferentes lugares geográficos.

Asimismo, se destaca que los profesionales entrevistados cuentan con experiencia en procesos de facilitación (con experiencia de entre 2 y 5 años se ubica el 27% y entre 5 y 10 años el 40% de los entrevistados). Más de la mitad de los entrevistados (53.3%) facilita dentro de la empresa/organización, el resto como parte de un equipo de consultoría (20%) y como profesional independiente (26.7%). Esto pone en evidencia que las empresas hoy cuentan con procesos de facilitación dentro de las dinámicas organizacionales de desarrollo de equipos. Asimismo, más de la mitad de los encuestados (73 %) declaró que su experiencia en facilitación es Intermedia (*“Confiado en facilitar en determinados formatos, conocedor de conceptos básicos de diseño de procesos, dinámica de grupos, etc.”*)

La profesión de RRHH volcada hacia la facilitación es un servicio calificado, por lo que no sorprende que el 73% de los encuestados hayan completado sus estudios de educación superior. No obstante, podremos ver más adelante que cuando se consulta sobre la formación específica en facilitación, los recursos de formación son variados pero un porcentaje muy pequeño cuenta con certificación oficial. El 87% de los encuestados declaró como fuente de aprendizaje el “aprender haciendo”, y en un mismo porcentaje los “cursos en línea”; estos datos parecen también sugerir la abundancia de enfoques que enriquece hoy la característica esencial del rol del facilitador.

Es interesante destacar que, si bien los encuestados respondieron en su totalidad que trabajan con la modalidad remota, que puja por permanecer; un importante porcentaje (80%) destaca que dentro de la modalidad de sesiones de facilitación al menos mensualmente se hacen en formato híbrido (combinación virtual y presencial). Ésta es una modalidad con amplio alcance

en el período post pandemia, pero sin duda nueva, compleja, pero con convocatoria que requiere que el facilitador pueda adaptarse; podemos deducir que muchos equipos todavía disfrutaban la experiencia facilitada en persona.

Al momento de seleccionar las opciones que describen el rol del facilitador, el 73% de los encuestados entienden que su rol se vincula a “Asegurar que con el espacio de facilitación se posibilite asumir responsabilidades aterrizando un plan de acción que supere la conversación” así como “Apoyar y ayudar a los miembros del grupo a planificar estrategias y tomar decisiones”; asimismo, pero en menor medida, un 60% su responsabilidad responde a “Apoyar y ayudar a los miembros del grupo a participar en un diálogo constructivo para poder resolver problemas, manejar conflictos,” “Buscar formas de aprender creativas, promotor del trabajo en red, la resiliencia, y el aprendizaje continuo para lograr significados a través de la interacción y el trabajo colaborativo” y un 47% a “Gestionar debates con un grupo de personas sobre temas que les afectan” y Favorecer la conexión de distintas realidades y generar un espacio seguro para conversar”. Como abordamos en este trabajo, podemos considerar que los profesionales de la facilitación tienen el rol de ayudar a las organizaciones a prepararse para los cambios o enfrentar desafíos que la complejidad del mundo laboral presenta, reflexionando, posibilitando la conversación, pero asumiendo la responsabilidad de la acción para abordar los desafíos en toda la organización.

En relación al tipo de sesiones impartidas por los facilitadores, se destacaron los “cursos de formación” en un 80% y “las reuniones periódicas de equipo” en un 54%; asimismo seguidas por las de “Desarrollo de estrategia / Planificación estratégica” en un 40%. Estos datos pueden ser interpretados en relación al facilitador vinculado a prácticas de aprendizaje de recursos para hacer, así como a quien apoya a los equipos a hacer.

Por último, analizando las tres últimas preguntas de la encuesta, las preguntas abiertas, encontramos que:

Vinculado a la/s responsabilidad/es del rol del facilitador (entendiendo como responsabilidad: a qué debe dar respuesta), aparecen respuestas donde se destaca vinculando el rol de facilitador a un otro que interviene para permitir y posibilitar que las conversaciones en el equipo se generen. En paralelo se relaciona la responsabilidad del facilitador a promover el aprendizaje de los

equipos, como así también se menciona la reflexión que conduzca a la acción. Todo esto relacionado a la mejora continua del equipo, su fortalecimiento y su autogestión.

En relación a los aspectos (valores, características, competencias) que caracterizan el rol del facilitador, “empatía” es la respuesta que se repitió por los encuestados. Asimismo, la capacidad de empatía, vuelve a aparecer como respuesta cuando se consulta sobre las consideraciones a atender cuando trabajamos en entornos virtuales con equipos distribuidos geográficamente. Podemos destacar como mencionamos en este trabajo, que los aspectos afectivos en el aprender son variables que intervienen con peso en este proceso, por lo que nos exige formarnos y perfeccionarnos en la misma. Asimismo, la capacidad de “escucha” y la “observación” aparecen en las respuestas y que pueden ser vinculadas a el rol de acompañar y apoyar del facilitador, siendo los participantes del proceso quienes asumen el protagonismo del mismo.

Consideraciones sobre lo cultural (“distancias culturales”, “usos y costumbres”, “las problemáticas del -entorno- país”) se destacaron como aquellas que deben ser atendidas al desempeñarse en entornos virtuales con equipos distribuidos geográficamente. Como destacamos en este escrito, aparece relevante que el diferente carácter cultural debe ser considerado para disminuir las posibilidades de malentendidos, desacuerdos y conflictos; y aprovechar las diferencias para nutrir la experiencia de aprendizaje en los equipos. Asimismo, cuestiones vinculadas a lo motivacional (“Impacto”, “Mantener el interés”, “no perder conexión”, “impulsar espacios de distensión y fortalecimiento de lazos más allá de lo laboral”) también deben ser atendidas considerando como hemos destacado la importancia de la motivación como directamente correlacional con la eficacia del aprendizaje.

Por otro lado, el entendimiento y gestión de la tecnología, como ya hemos destacado, aparece como consideración para nuestro trabajo en las respuestas brindadas por los encuestados. Se habla de “habilidades tecnológicas”, “dificultades inherentes de estar en remoto”, la importancia de “Buen manejo de la tecnología”, “validar temas técnicos (como ancho de banda), para solicitar prender la cámara”.

A MODO DE REFLEXIÓN FINAL....

“La educación verdadera es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo”.

Paulo Freire, 1987: 7

El hecho de reflexionar sobre la experiencia de aprender hoy en las organizaciones con el componente de la virtualidad en interacción con colegas ubicados en otros lugares del mundo, individuos que quizás no veamos jamás en persona nos propone desafiar los límites de lo aprendido como profesionales de RRHH en materia de capacitación y formación. En el complejo contexto actual donde nuestro trabajo se desarrolla, debemos ser agentes auténticos, capaces de explorar la diversidad y estar permeables al cambio.

Capacitadores, instructores, y especialistas en diversas materias podrán ser convocados por los nosotros mismos para nutrir experiencias de aprendizaje; asimismo las planificaciones anuales, los requerimientos formativos para certificaciones de normativas y el aprendizaje formal para las inducciones al puesto formarán parte de proyectos o programas de aprendizaje organizacional; pero ¿cómo, desde la profesión que construimos podemos acompañar el desarrollo de los recursos humanos de la organización?, a ¿aprender y desaprender a los equipos en organizaciones ancladas en entornos cambiantes que rechazan la estructura? además, con el adicional de ¿entornos virtuales y con equipos distribuidos geográficamente?.

El profesional de RRHH podrá colaborar y apoyar a los equipos y las organizaciones para su desarrollo si puede promover espacios de aprendizaje colaborativo. Propiciar espacios colectivos donde participar, trabajando con los emergentes y dando lugar a las ideas divergentes, sin perder de vista que generamos espacios de pertenencia, implicación y compromiso.

Se necesita entusiasmar a los destinatarios. El destino potencial y el viaje reflexivo se debe centrar en las personas, y será más atractivo creando conexión y llevando el aprendizaje en línea desde lo básico hasta lo audaz; si se construye el impulso para crear momentos que importan.

No exentos de nuestro bagaje formativo, tenemos la responsabilidad de pensarnos y reflexionar las transformaciones que debemos transitar y cómo se sostiene nuestra práctica; cuál es la posición que tenemos en relación a temas como la cultura organizacional, el aprendizaje, el poder, etc.; así como el lugar desde el cual somos convocados. Debemos tener capacidad de ubicarnos, ubicar nuestro rol, ser consciente desde donde trabajamos.

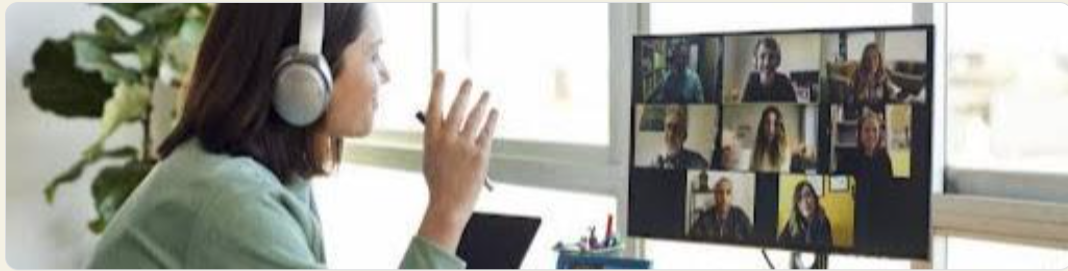
Desde el rol de facilitadores de experiencias de aprendizaje debemos tener presente la responsabilidad en formarnos, entendiendo que más allá de una competencia, la facilitación misma es una manera de ver, entender y hacer. Es un rol revestido por la pasión por ayudar a otras personas a aprender y por profundizar las conversaciones para que éstas sean más generativas. Como profesionales de RRHH facilitando no somos una fuente de saber sino más bien nuestro éxito radica en la capacidad y calidad de las preguntas que nutren los espacios que convocamos, aquellas que invitan a la reflexión y acción; asimismo como el sostén del silencio que permite dar lugar a los emergentes.

En este entorno desafiante donde lo virtual y lo presencial se conjugan, donde el tiempo y el espacio cobran otras dimensiones, debemos considerar las distancias culturales y reforzar la empatía para no perder conexión. Evaluar en cada caso los hábitos del contexto híbrido, fomentar la capacidad de estar presente y conectar más allá de la presencialidad. Comprendiendo que ésta no es indispensable para el aprendizaje y teniendo la cultura objetivo hacia la donde la organización desea evolucionar, no podemos estar ajenos a las tendencias en materia de tecnología y a las particularidades del mundo remoto, construyendo espacios psicológicamente seguros de interacción.

Siempre el foco serán las personas, su potencial de transformación y su capacidad para hacer. Es en este último punto; en el “poder hacer” en donde la facilitación como proceso puede aportar ese plus de significancia para el equipo, donde el profesional de RRHH en el rol de facilitador puede entender cómo estos procesos impactan en las dinámicas organizacionales y permiten aprender colectivamente. Como mencionamos en el trabajo, su rol será ayudar, apoyar y acompañar a articular los engranajes para activar esa maquinaria: que el equipo “pueda hacer”.

Facilitar experiencias de aprendizaje en entornos virtuales con equipos distribuidos es, en definitiva, una invitación a seguir aprendiendo.

ANEXOS



Encuesta: Profesional de RRHH y su rol como facilitador de aprendizajes

Encuesta destinada a profesionales de RRHH que se desempeñan como facilitadores de espacios de aprendizajes en entornos virtuales con equipos distribuidos geográficamente

- Responder la encuesta le insumirá alrededor de 15 minutos - 15 preguntas-. (Gracias, valoro y agradezco pueda ofrecerme su tiempo)
- La encuesta es anónima, no solicitamos ninguna información confidencial ni de identificación personal que pueda usarse para identificación.
- Al mencionar *facilitadora/facilitador* queremos identificar el *rol de diseñar y liderar procesos grupales para el aprendizaje*.

Muchas gracias por su ayuda, los resultados de esta encuesta me permitirán terminar mi trabajo académico en FECIA UNR Argentina. Si es de su interés conocer los resultados de la encuesta puede detallar su email de contacto al final del documento para recibir información o escribirme a luisina.mazzola@gmail.com

luisina.mazzola@gmail.com [Switch account](#)



Not shared

* Indicates required question

1-¿Cuál es su país de residencia? *

Tu respuesta

2-¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el nivel más alto de educación formal que ha completado? *

- ☐ Escuela primaria
- ☐ Escuela secundaria, preparatoria o bachillerato previo a la Universidad
- ☐ Estudios universitarios parciales sin obtener un título
- ☐ Título universitario, licenciatura, maestría o grado profesional
- ☐ Doctorado
- ☐ Otro:

3-¿Cuántos años de experiencia posee en el área de RRHH-Capacitación-Facilitación? *

- ☐ Entre 0 y 2 años
- ☐ Entre 2 y 5 años
- ☐ Entre 5 y 10 años
- ☐ Más de 10 años

4-Los participantes de sus espacios de facilitación... ¿se encuentran distribuidos geográficamente (no ubicados en un mismo espacio geográfico y al mismo tiempo)? *

- ☐ Si, habitan en diferentes regiones del país donde resido o en otros países
- ☐ No necesariamente, la gran mayoría trabaja en la misma oficina
- ☐ Other: _____

5-¿Qué formato de sesiones ha impartido durante los últimos 12 meses? *

	Ninguna Vez	Algunas veces al año	Cuanto menos mensualmente	Semanalmente
Formato remoto	☐	☐	☐	☐
En persona	☐	☐	☐	☐
Híbrido (con participantes en línea y presenciales al mismo tiempo)	☐	☐	☐	☐

6-¿A quién ha brindado servicios de facilitación en los últimos 12 meses? *

- ☐ Mi propio equipo
- ☐ Otros equipos de mi misma empresa u organización
- ☐ Individuos
- ☐ Grandes organizaciones corporativas
- ☐ Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)
- ☐ Empresas en formación (startups)
- ☐ Organizaciones sin fines de lucro / Organizaciones No Gubernamentales (ONG) / Fundaciones
- ☐ Instituciones educativas
- ☐ Agencias gubernamentales
- ☐ Organizaciones internacionales
- ☐ Other: _____

7-¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su práctica? *

- ☐ Facilito de manera individual (por ejemplo, como profesional independiente, auto-empresario)
- ☐ Facilito como parte de un equipo (por ejemplo, consultorías boutique que ofrecen servicios de facilitación)
- ☐ Facilito dentro de mi empresa/organización

8-¿Cómo aprendió a facilitar? Elija hasta tres caminos que tuvieron el mayor impacto en el desarrollo de su facilitación. *

- ☐ Eventos y congresos
- ☐ Del proceso para obtener la acreditación
- ☐ Cursos en línea
- ☐ Cursos presenciales
- ☐ Acompañando y observando a un experto
- ☐ Asistir a talleres y eventos de otros facilitadores
- ☐ Aprender haciendo
- ☐ Tutoría, mentoría o coaching
- ☐ Membresía activa en una comunidad de práctica o asociación
- ☐ Libros y otros recursos
- ☐ Other: _____

9-¿Cuál de las siguientes opciones lo describe mejor actualmente? *

- ☐ Facilito la mayor parte del tiempo
- ☐ A veces facilito como parte de mi trabajo
- ☐ A veces facilito fuera de mi trabajo principal
- ☐ Other: _____

10-¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su experiencia en la facilitación?

*

- ☐ Principiante - He facilitado o cofacilitado algunos talleres, eventos y/o reuniones.
- ☐ Intermedio - Confiado en facilitar en determinados formatos, conocedor de conceptos básicos de diseño de procesos, dinámica de grupos, etc.
- ☐ Experimentado - Facilito una amplia gama de escenarios, con experiencia en el manejo de dinámicas de grupo complejas, talleres de grupos grandes, etc.

11-¿Cuál de las siguientes opciones describe su función actual? *

- ☐ Gestionar debates con un grupo de personas sobre temas que les afectan,
- ☐ Apoyar y ayudar a los miembros del grupo a participar en un diálogo constructivo para poder resolver problemas, manejar conflictos,
- ☐ Apoyar y ayudar a los miembros del grupo a planificar estrategias y tomar decisiones,
- ☐ Buscar formas de aprender creativas, promotor del trabajo en red, la resiliencia, y el aprendizaje continuo para lograr significados a través de la interacción y el trabajo colaborativo.
- ☐ Favorecer la conexión de distintas realidades y generar un espacio seguro para conversar,
- ☐ Asegurar que con el espacio de facilitación se posibilite asumir responsabilidades aterrizando un plan de acción que supere la conversación.
- ☐ Other: _____

12-¿Qué tipo de sesiones ha impartido durante los últimos 12 meses? *

- ☐ Reuniones periódicas del equipo
- ☐ Cursos de formación
- ☐ Retiros - Reunión anual
- ☐ Conferencias y seminarios
- ☐ Grupos de enfoque
- ☐ Talleres de participación de las partes interesadas (stakeholder workshop)
- ☐ Desarrollo de estrategia / Planificación estratégica
- ☐ Sprints de diseño
- ☐ Reuniones abiertas (town hall meetings)
- ☐ Eventos comunitarios
- ☐ Sesiones de resolución de conflictos
- ☐ Sesiones de creatividad / innovación
- ☐ Eventos de integración de equipos (team-building)
- ☐ Eventos de consulta pública
- ☐ Coaching y mentoría
- ☐ Other: _____

13-Si puede brindarme algunas palabras... además de lo arriba seleccionado *
¿Cuál/es considera es/son la/s responsabilidad/es del rol del facilitador
(entendiendo como responsabilidad: a qué debe dar respuesta)?

Your answer

14- Si puede brindarme algunas palabras... además de lo arriba seleccionado *
¿Cuáles considera son los aspectos (valores, características, competencias) que
caracterizan el rol del facilitador ?

Your answer

15- Si puede brindarme algunas palabras... además de lo arriba seleccionado *
seleccionado ¿Qué consideraciones debe atender el facilitador en entornos
virtuales con equipos distribuidos geográficamente?

Your answer

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alles, M. (2004). Capacitación y entrenamiento. En Alles, M. Dirección estratégica de recursos humanos (303-342). Buenos Aires: Granica.
- Anderson, W. y Krathwohl, D. (2001) Una taxonomía para el aprendizaje, enseñanza y evaluación: una revisión de la taxonomía de Bloom de objetivos educativos. Boston: Allyn & Bacon. Berrett-Koehler Publishers
- Belloch, C (2010) Entornos Virtuales de Aprendizaje. Universidad de Valencia. en <https://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA3.pdf>
- Blake, O. (2008) La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina. 6ta Edición.
- Blake, O. (2000) Orígen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Macchi, Bs. As.
- Bowman, S (2008) Training From the Back of the Room!: 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn 1st Edición, Edición Kindle Editorial Pfeiffer; 1er edición
- Bowman, S (2010) Six Trumps: The Brain Science That Makes Training Stick. Recuperado 15 de Octubre de 2022 <https://bowperson.com/wp-content/uploads/2014/11/SixTrumpsArticle220101.pdf>
- Buonamico, D. (2021) Los 6 Triunfos de Sharon Bowman traducidos al entorno virtual Recuperado 15 de Octubre de 2022 <https://caminoagil.com/2021/09/16/los-5-triunfos-de-la-facilitacion-online/>
- Bustos Sánchez, A (2010) Los entornos virtuales como espacios de enseñanza y aprendizaje. Una perspectiva psicoeducativa para su caracterización y análisis en https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-6666201000100009
- Castiñeiras, M. (2002). La teoría pedagógica de John Dewey. Revista de filosofía y teoría política.
- Churches, A. (2009). Taxonomía de Bloom para la era digital. Recuperado 14 de octubre de 2022 <http://www.eduteka.org/TaxonomiaBloomDigital.php>
- Clacey, K. y Morris, J. (2020) The Remote Facilitator's Pocket Guide.

Davies, J. (2020) Radically Remote: Be authentic, create connection, & take your live online learning from basic to bold. Recuperado 14 de octubre de 2022 <https://gisf.ngo/wp-content/uploads/2021/03/RadicallyRemoteJoshuaDavies.pdf>

Filippi, G. (sin fecha). El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional. Serie Materiales Cátedra UBA. Facultad de Psicología.

García Aretio, L (2007). De la educación a distancia a la educación virtual en <https://rusc.uoc.edu/rusc/ca/index.php/rusc/article/download/v4n1-trillo/293-1210-2-PB.pdf>

Gelaf, G (2010). El tratamiento de la gestión del conocimiento. Ficha de cátedra - Facultad de Psicología –UBA.

Gore, E. (1998). El diseño de programas de capacitación. En Goreme. La educación en las empresas, aprendiendo en los contextos organizativos. Barcelona: Granica.

Gore, E. (1996) La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos. Granica, Bs. As.

Justice, T. y Jamieson, D. (1999) The Facilitator's Fieldbook, AMACOM.

Knowles, M.; (2001) Andragogía, el aprendizaje de los adultos. UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. España

Kolb, D. (1984) Experiential learning experiences as the source of learning development. Nueva York: Prentice Hall.

Lipmanowicz, H. y McCandless, H. (2014) The Surprising Power of Liberating

Rubinstein, C. (Anfitrión) (2022-presente) Facilitando la transformación. Recuperado en <https://open.spotify.com/episode/5Pwt8NSd9cGYDDPNCfJt3N>

Rubinstein, C. (2021) Facilitar no es facipular en <https://cynrubinstein.medium.com/facilitar-no-es-facipular-35517897322a>

Rubinstein, C. (2022) El Arte de Facilitar E01 Qué es eso de facilitar en <https://www.youtube.com/watch?v=M00rJq53NKM&t=424s>

Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. New directions for adult and continuing education, 74, 5-12. Doi: 10.1002/ace.7401

Montoya Agudelo, C (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional en <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

O'Duinn. (2018) Distributed Teams: The Art and Practice of Working Together While Physically Apart. Book review en <https://www.infoq.com/articles/book-review-distributed-teams/>

Rees, J. y McCann, S. (2019) Web Events That Connect. Delivering Engaging Online Events: a How-To Guide. Recuperado el 28 de Octubre de 2022 <https://reesmccann.com/how-to-guide/>

Romero Gomez, A (2010) Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) y Ambiente Virtual de Aprendizaje (AVA) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3714311>

Scott, C. (2015). El futuro del aprendizaje 2 ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI? Disponible desde: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000242996_spa

Trotta, M. y Cebey, M. (2010). La capacitación: herramienta para el cambio y la innovación. En Filippi, G. & Zubieta, E. (Coord.). Psicología y trabajo, una relación posible (pp. 241-257). Buenos Aires: Eudeba.

Unigarro, M. A. (2004). Educación Virtual. Encuentro Formativo en el Ciberespacio. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12749/19956>.