Cercanía virtual, distancia cultural.

Facultad: Ciencias Económicas

Alumno: Germán Pérez Trozzi

Título a obtener: Licenciado en Ingeniería Comercial

Tutor: Claudio Pietrantueno

Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Sede: UAI Centro

Fecha: Diciembre, 2019

Resumen

El trabajo tal como lo conocemos actualmente está cambiando de forma acelerada a nivel mundial, y el mercado laboral argentino no escapa a estas transformaciones. En aquellos sectores que participan de la economía del conocimiento este cambio es exponencial en materia de avances tecnológicos, y el factor humano, lejos de perder relevancia, aumenta su impacto, pero con perfiles altamente especializados con necesidades de capacitación continua y personalizada. Una de las principales herramientas para llevar adelante estos desafíos son las plataformas de E-learning, campus virtual o Learning Management System (LMS)

En el presente trabajo me propongo abordar la utilización de algunas de estas herramientas y validar su impacto en el marco de una importante empresa de telecomunicaciones. Para ello procuraremos conocer la experiencia tanto de los usuarios de la herramienta como de los responsables de su aplicación, aplicando encuestas y entrevistas según el caso.

Sobre el final procuro evaluar las potencialidades que la herramienta ofrece como así también sus deficiencias. Todo ello en el marco de una comparación con el sistema educativo tradicional con el que considero que deben establecerse puentes para potenciar el trabajo de las organizaciones.

Palabras Claves

Capacitación – Cultura – E-Learning – Autodesarrollo – Educación

Índice

1. Marco general....4
2. Objetivo general....13
2.1 Objetivos específicos....13
3. Metodología....14
4. Resultados....17
5. Conclusiones....22
6. Anexo....28
6.1 Encuesta Externa....28
6.2 Resultados de la encuesta en la organización analizada....34
6.3 Preguntas procesadas....43
6.4 Entrevistas....52
6.5 Instrumento de Medición....67
7. Bibliografía....70

1. Marco general

El presente proyecto procura abordar los complejos vínculos que se desarrollan entre tecnología, educación y desarrollo. Se conjugan actualmente diversos procesos que en su confluencia generan una serie de conflictos y contradicciones.

El mercado laboral demanda cada día mayores niveles de capacitación por parte de sus empleados. En 1999 Peter Drucker postulaba: *"La productividad del trabajador del conocimiento es el mayor desafío que enfrenta el management en el siglo XXI. Los países e industrias que han sido líderes en el mundo en los últimos 100 años son los países e industrias que lideraron en el incremento de la productividad del trabajador manual… De acá a 50 años, si no mucho antes, el liderazgo de la economía mundial se habrá desplazado hacia los países e industrias que hayan incrementado la productividad del trabajador del conocimiento de la manera más sistemática y exitosa.*"[1]

La predicción se apoya en la proyección de un fenómeno que se venía dando desde el siglo XIX. *"En 1810 tan sólo 75.000 personas trabajaban en las «nuevas» fábricas en las que se producían diversos artículos de hierro. Cincuenta años más tarde eran más de 1.500.000, mientras que en 1910 superaban los ocho millones. En 1960, esta cifra se ha doblado. En términos porcentuales, la fuerza de trabajo industrial creció a pasos agigantados hasta que llegó a afectar a algo más del 35% del total. Entre 1960 y 1990 la producción de bienes manufacturados de cualquier tipo siguió creciendo, pero el número de puestos de trabajo necesarios para producirlos descendió a la mitad."* (Rifkin, 1996)[2].

Según el reporte The Future of Jobs Report de su edición 2018 del World Economic Forum [3] el 65% de las empresas encuestadas va a invertir en reentrenar a su fuerza laboral en las competencias necesarias, pero un 61% percibe como principal barrera, incluso por encima

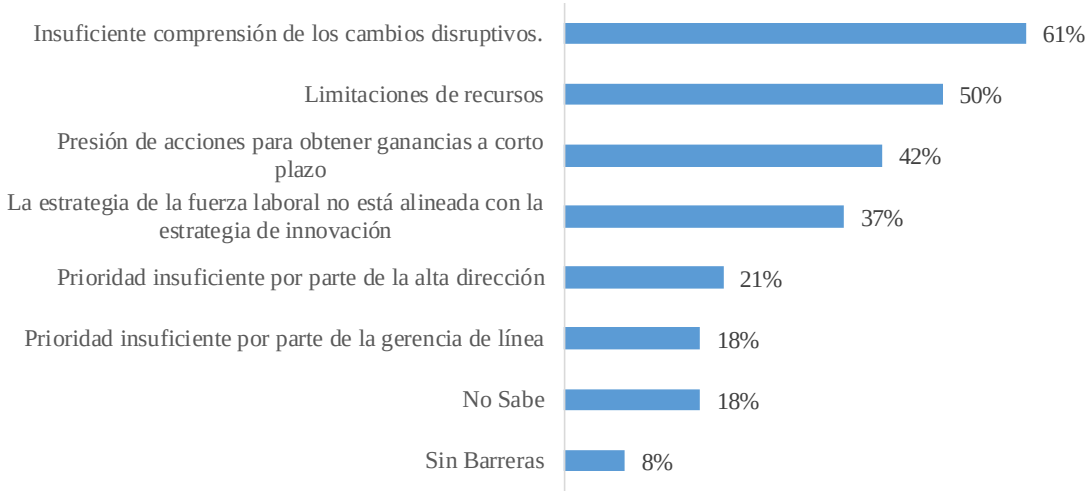
[1] Drucker, Peter. (1999) *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California* Management Review Vol 41, Nro2, p.93

[2] Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo*. Buenos Aires: Paidos.

[3] World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report*. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

de la limitación económica, la incapacidad para ver los cambios disruptivos. *"La idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental"*. (Senge, 1990)[4].

Gráfico 1



Actualmente existen numerosos fenómenos que modifican el contexto con resultados inmediatos en la economía y la sociedad en general. Las empresas deben adaptarse como nunca antes a un contexto cambiante de una vorágine exponencial.

Algunas de los principales motores de este cambio en la dimensión tecnológica son:

- Cloud Computing
- Big Data
- Medios de transporte autónomos
- Proyectos financiados por crowfounding
- Nanotecnología.
- Impresión 3D
- Internet de las cosas
- Inteligencia Artificial

[4] Senge., P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Y en relación a la dimensión socio-ambiental.

- Envejecimiento poblacional
- Prolongación de la vida activa labora
- Volatilidad geopolítica.
- Mayor presencia femenina en espacios de alta dirección
- Migraciones masivas.
- Nuevas clases medias de mercados emergentes
- Cambio climático

Ambas dimensiones tienen la misma importancia, se encuentran estrechamente vinculadas entre sí, pero en este trabajo se profundizará sobre la dimensión social y en uno de sus factores como es el envejecimiento de la población. Este envejecimiento, originado en los avances importantes en materia de medicina durante todo el siglo XX y la primera parte del siglo XXI, en combinación con el creciente aumento de trabajos relacionados con el uso de habilidades cognitivas en detrimento de la fuerza física, traen como consecuencia directa una prolongación de la vida activa laboral. En las organizaciones de hoy conviven miembros de distintas generaciones: los Baby Boomers, los Generación X, Generación Y (Milennial) y los Z (Centenial). Cada uno con distintas escalas de valores, objetivos y expectativas sobre su desarrollo profesional.

En este trabajo utilizaré la definición creada por Marc Prensky (2001) [5] en la cual agrupa Milennial y Centenial y los denomina "Nativos Digitales", teniendo en común que han nacido y se han formado utilizando la particular "lengua digital" de video juegos, e Internet. El autor menciona algunas características distintivas tales como:

- Quieren recibir la información de forma ágil e inmediata.
- Se sienten atraídos por multitareas y procesos paralelos.
- Prefieren los gráficos a los textos.

[5] Prensky, Mark (2001), Nativos e Inmigrantes Digitales, *On the Horizon* MCB University Press, Vol. 9 No. 6

- Se inclinan por los accesos al azar (desde hipertextos).
- Funcionan mejor y rinden más cuando trabajan en Red.
- Tienen la conciencia de que van progresando, lo cual les reporta satisfacción y recompensa inmediatas.
- Prefieren instruirse de forma lúdica a embarcarse en el rigor del trabajo tradicional.

En una segunda categoría, ubica los que por edad no han vivido toda su vida con estas innovaciones como parte central de sus vidas, pero, obligados por la necesidad de estar al día, agrupa a Baby Boomers y la Generación X como "Inmigrantes Digitales".

En los Estados Unidos el 47% de los empleos tienen un alto riesgo de ser automatizados en los próximos 10 o 20 años, según el paper The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation (Osborne, Frey 2013)[6].

En el caso de Argentina esto representa una oportunidad y no una amenaza. Las empresas que invirtieron en tecnologías de información y comunicación reportaron que en 5% de los casos esas inversiones llevaron a reemplazar trabajadores, mientras que en un 32% los llevó a crear nuevos puestos, tanto en trabajadores tanto calificados como no calificados, según el el informe The Jobs of Tomorrow Technology, Productivity, and Prosperity in Latin America and the Caribbean (Banco Mundial, 2016)[7].

Los trabajadores dentro de la economía del conocimiento ascienden mundialmente a 780 millones de personas, las cuales pasan sentadas al frente de su computadora 6,5 horas por día. Invierten el 28% de su tiempo en el correo electrónico, 19% recolectando información y

[6] Frey C.B., Osborne M.A. (2013). *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation.* Obtenido de ttps://www.researchgate.net/publication/271523899_The_Future_of_Employment_How_Susceptible_Are_Jobs_to_Computerisation

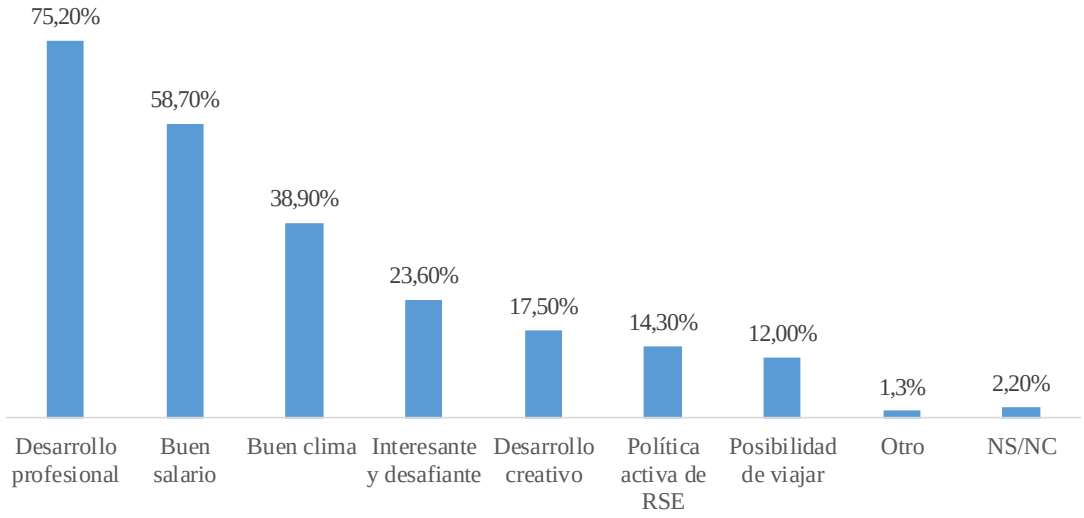
[7] Banco Mundial. (2016). *The Jobs of Tomorrow Technology, Productivity, and Prosperity in Latin America and the Caribbean.*

14% comunicando internamente, Ésas 3 actividades consumen el 61% del tiempo (Bersin, 2019).[8]

Para adaptar las curriculas a las necesidades del mercado laboral algunos países están realizado esfuerzos significativos para aumentar la cantidad de graduados de STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) producidos por sus sistemas educativos nacionales el caso de Argentina, actualmente atravesando una crisis de anacronismo difícil de superar, incorpora espacios y modalidades novedosas con miras a captar un público cuyo tiempo disponible es escaso y que requiere cierta autonomía sobre su formación y condiciones más laxas de cursada. Estos nuevos dispositivos de aprendizaje son utilizados en el campo de la formación, y las empresas, se valen y aprovechan de hechos a los fines de promover la capacitación entre sus integrantes.

Según un trabajo realizado en conjunto por las consultoras SAAVY y Synopsis: Empleo Ideal 2018[9] que el 75,20% de los encuestados indican que el desarrollo profesional es una las dimensiones fundamentales para considerar una posición laboral atractiva.

Gráfico 2

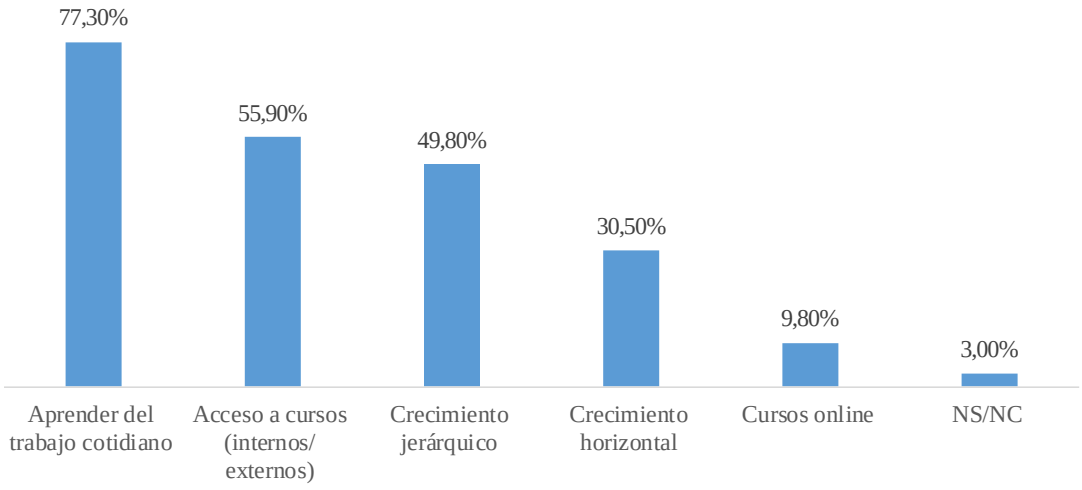


[8] Josh Bersin, M. Z.-S. (19 de Febrero de 2019). *Making Learning a Part of Everyday Work. Harvard Busisness Review.* Obtenido de https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work

[9] Synopsis, SAAVY. (2018). *Empleo Ideal 2018.*

En una segunda pregunta que abre acerca de cuál es la interpretación del significado de Desarrollo profesional las actividades relacionadas con el aprendizaje se encuentran en el primer, segundo, y cuarto lugar. Siendo cursos online la opción con menor cantidad de respuestas con un 9,80%.

Gráfico 3



El nuevo espacio del conocimiento se sostiene desde la auto-invención de cualidades humanas, capacidades cognitivas, como así también la consolidación de su rol social y educativo con características nómadas. Hoy no es posible pensar en un individuo con permanencia en un espacio geográfico, laboral y educativo constante a lo largo de su vida (González de Requena Farré, Juan Antonio: 2010)[10].

Para estos desafíos de cambio aparece como herramienta fundamental el E-Learning, el cual se define como método de ganancia que utiliza las Tecnología de la Información y Comunicación para Transformar y apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje de manera

[10] Farré, J. A. (2010). ¿Una sociedad del conocimiento? *Educación y Humanidades*, 78-95.

ubicua (Kahiigi, 2008)[11]. En este trabajo utilizaremos los términos de aprendizaje electrónico o herramientas digitales por igual y sin distinción alguna.

El E-learning lejos de tener una única interpretación presenta múltiples modalidades, entre las más difundidas se encuentran las siguientes:

E-Learning 2.0, combina el uso de las LMS y herramientas web múltiples cómo foros, Wikis, repositorios, redes sociales que fomenten la generación de comunidades que soporten el aprendizaje.

Blended Learning o aprendizaje combinado, es el proceso de enseñanza y aprendizaje que combina las estrategias del e-learning, con capacitación presencial.

Live Learning, sesiones colaborativas con interacción electrónica que promueven y/o requieren una participación activa por parte del usuario. La formación se realiza en vivo con herramientas bidireccionales como un video conferencia o asincrónica como es el caso de un webinar.

Mobile Learning o aprendizaje móvil, es una modalidad de e-learning enfocada en la utilización de dispositivos móviles como tablets y smartphone. Con contenidos pensados para ser consumidos en movimiento o tiempo ocioso no planificado.

Rapid Learning o Aprendizaje rápido, son contenidos modelados para potenciar el uso de multimedia sencillo y pensados y desarrollados para ser consumidos en períodos muy cortos de tiempo.

Durante el siglo XX la tarea de formar a los trabajadores era exclusiva de las entidades educativas y tenía lugar previo al ingreso del trabajador al mercado laboral. Hoy en día el e-learning es utilizado ampliamente por universidades para ofertas posgrado,

[11] Kahiigi, E. K. (2008). Exploring the e-Learning State of Art. *The Electronic Journal of e-Learning Volume 6*, 77-88. Obtenido de Exploring the e-Learning State of Art.: www.ejel.org

especializaciones, o como complemento a la formación presencial (Blended Learning). Existen casos puntuales como la Universidad Siglo XXI que posee un formato de cursada 100% on-line y únicamente requiere presentarse físicamente para las evaluaciones. Sin embargo, no existe un modelo estándar de indicadores de evaluación de las acciones formativas de e-learning por lo que resulta complicado evaluar su éxito o fracaso. También en Argentina encontramos la experiencia de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, donde la cursada es presencial de forma optativa y las evaluaciones son completamente mediadas un campus virtual. De todas maneras, a pesar de ser un caso concreto y vigente apunta a un nicho muy pequeño, su poca difusión no nos permite hablar de un estándar en el mundo académico.

En la actualidad aún no se ha producido un cambio conceptual y pedagógico que de la mano el desarrollo del e-learning dificultando su utilización y desarrollo. Los cambios tecnológicos están afectando las formas, pero sin romper el paradigma educativo tradicional

Un fenómeno que ocurre a nivel mundial adyacente al anteriormente mencionados y que si nos encontramos en pleno auge son los MOOC (Massive Open Online Course), cursos orientados a metas concretas de aprendizaje que permiten medir y acreditar el conocimiento adquirido. En su gran mayoría los cursos funcionan de manera online, accesibles por cualquier persona en cualquier parte del mundo de forma gratuita o arancelado. Algunos de los ejemplos más conocidos a nivel mundial son: EdX producto de un esfuerzo conjunto entre las universidades de Harvard y MIT, las cuales tan solo hicieron una inversión de más de 60 millones de dólares, con 155 mil usuarios. Coursera cuenta con más de 200 cursos disponibles, tuvo una inversión inicial de 22 millones de dólares y cuenta con 1,5 millones de usuarios permanente. La tercera plataforma más popular es Udacity con una inversión inicial de 5 millones de dólares y más de 739.000 usuarios registrados.

Sin embargo, la adhesión a esta metodología en su formato interno de las empresas no alcanza los niveles esperados dentro de nuestro mercado laboral. Cabe entonces preguntarse sobre las razones profundas de este rechazo. ¿Tendrá acaso que ver con la discontinuidad cultural que supone el haberse formado en momentos históricos donde estas herramientas no estaban disponibles? ¿Se trata de un problema de motivación o bien subyace una imposibilidad más de tipo objetiva?

¿Qué motiva a los integrantes de una organización a utilizarlas? “Los humanos poseen capacidades anticipatorias que permiten que puedan ser motivados por las consecuencias que prevén de sus respuestas. Las experiencias pasadas crean la expectativa que ciertas acciones proporcionarán beneficios valiosos, otros no tendrán efectos apreciables y aún otras impedirán un problema en el futuro. Al representar simbólicamente las consecuencias previsibles, las personas pueden convertirlas en motivaciones reales de su conducta.” (Bandura, 1982, p 33).[12]

Otro vector de disrupción en materia educativa son los intentos de gamificar el proceso educativo. Es una tendencia en boga pero incipiente que aún no tiene una definición cerrada, nosotros en esta investigación la tomaremos como "uso de elementos de diseño de elementos de juego en contextos ajenos al juego " (Deterding, Sebastián: 2011)[13].

Responder a estos cuestionamientos podría habilitar el desarrollo de estrategias destinadas a subsanar los inconvenientes que actualmente dificultan el uso de nuevas tecnologías en los espacios de capacitación laboral. Donde los cambios culturales necesarios para su implementación parecieran no avanzar de la mano de los avances tecnológicos.

[12] Bandura, A. (1982). *Teoría del Aprendizaje Social*. Madrid: Esparsa Universitaria .

[13] Deterding, S. (2011). *Gamification: Toward a Definition*. Obtenido de http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf

2. Objetivo general

Comprender y analizar las causas que subyacen al bajo nivel de adopción de las nuevas modalidades de formación a distancia.

2.1 Objetivos específicos

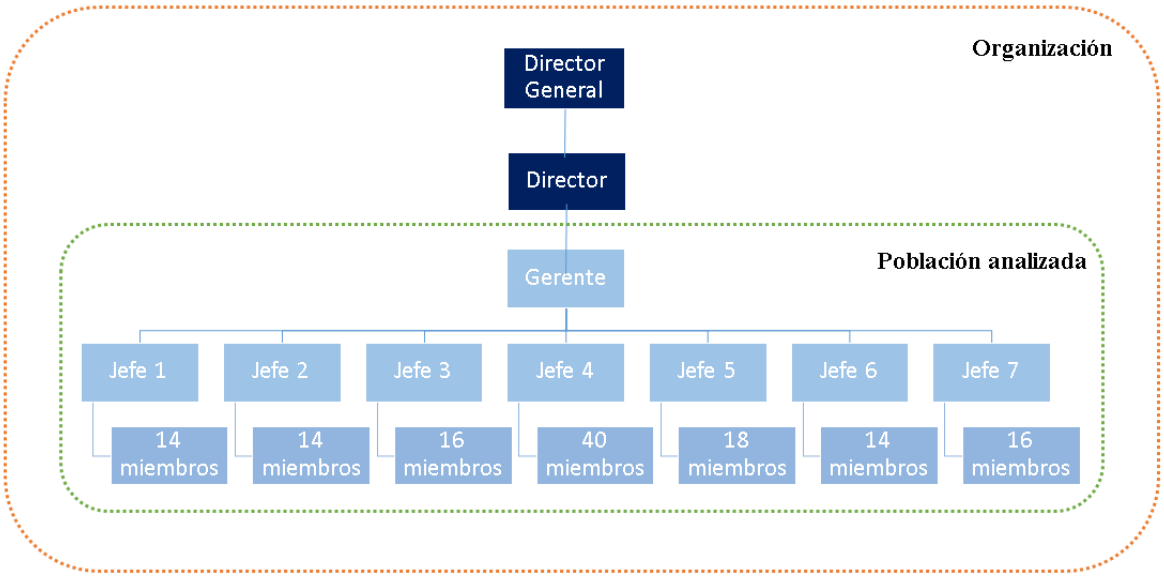
- Construir datos estadísticos que evidencien el comportamiento de los usuarios de las plataformas.
- Analizar testimonios de promotores y detractores de la modalidad dentro de la organización.
- Conocer la estrategia de los responsables de impulsar su adopción.
- Indagar el nivel de vinculación existente del proyecto con otros modos de capacitación.
- Evaluar si existe una relación entre el nivel de adopción de los líderes de equipo y sus integrantes.
- Indagar sobre los hábitos de los usuarios en relación a las tecnologías de la información en ámbitos de formación fuera de la organización.

3. Metodología

A nivel metodológico, el presente proyecto se enmarca en un estudio de caso. Se utilizarán diversas técnicas de abordaje que combinen perspectivas cuantitativas y cualitativas.
Los métodos cualitativos según Taylor y Bodgan (1987)[14] "se refieren en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas y escritas y la conducta observable".

La población analizada es una organización de 4100 trabajadores que por su extensión se limitó al estudio de una única gerencia compuesta por:

- 1 Gerente
- 7 Jefes
- 132 miembros sin gente a cargo



[14] Rosario Quecedo Lecanda, C. C. (2002). Introducción a la metodología deinvestigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.

El trabajo se realizó en cuatro etapas:

La Etapa 1 corresponde a la obtención inicial de evidencias de validez y confiabilidad del instrumento mediante la entrevista a 2 personas de cada 1 una de las 7 jefaturas en una entrevista presencial.

En la Etapa 2 con el objeto de obtener tener datos sobre comportamientos, hábitos y niveles de satisfacción en el uso de herramientas digitales para el aprendizaje en organizaciones ajenas a la estudiada, y a los efectos de poder realizar comparaciones, se aplicaron encuestas en línea (anónimas) obteniendo 125 respuestas.

En la etapa 3 se encuestó a los 132 miembros de la población analizada mediante el envío de un cuestionario web, de carácter anónimo cuyo único dato de referencia era una marca que distingue el área en donde se desempeña esta persona. Se recibieron 94 respuestas.

En la etapa 4 se realizó una entrevista en profundidad a al gerente del área, como figura formal responsable de formar las competencias de la población analizada. Y una entrevista grupal a los 3 responsables de Recursos Humanos de la Plataforma Interna de Autodesarrollo Virtual.

Para medir las valoraciones del presente trabajo se utilizará una adaptación del esquema de NPS propuesto originalmente por Frederick F. Reichheld (2013) [15]. En el mercado empresarial se utiliza la escala de 10 para poder capturar las personas que se resisten a dar la mayor calificación posible y se emplea la pregunta ¿Qué tan probable es que recomiendes *producto/servicio analizado* a un familiar y/o amigo? En el marco de esta investigación emplearemos la pregunta ¿Qué tan útil resulta para tu formación? Debido a que la pregunta apunta directamente a la valoración personal y debido como nos vamos a manejar con muestreo bajo en relación a su uso habitual optamos por modifica la escala.

[15] Reichheld, F. F. (2013). *Hardvard Business Review*. Obtenido de The One Number You Need to Grow: https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-gro

Utilizamos la escala de 1 a 5, siendo 1 a 3 detractor, 4 pasivo y 5 promotor entrega la siguiente probabilidad.

- 3/5 = 60% de ser detractor
- 1/5 = 20% de ser pasivo
- 1/5 = 20% de ser promotor



Luego con el resultado final de promotores se le resta al porcentaje de detractores obteniendo el valor NPS (Net Promoter Score), logrando cuantificar el nivel de aceptación de plataforma.



4. Resultados

Al comparar los resultados de la encuesta general y la de la población sobre la que se enfoca este trabajo encontramos que no hay grandes diferencias en la cantidad de horas promedio semanales invertidas en su desarrollo. (Ver gráfico 35)
También hay similitud en los resultados sobre la pregunta de qué tan útil consideran internet y las herramientas digitales para su formación. (Ver gráfico 36)
Pero al analizar la pregunta que indaga sobre si conocen al menos 1 plataforma de E-Learning los números si muestran una ventaja en relación al resultado de la encuesta global
De la mano del punto anterior se ve una pronunciada diferencia en la pregunta de si durante los últimos 6 meses utilizaron al menos 1 vez alguna plataforma de E-Learning.

Finalmente, en la pregunta ¿Completaste al menos 1 curso? La comparación se inclina significativamente a favor de la empresa analizada, logrando que dentro de su staff un 95.56% (Ver gráfico 37) haya completado algún curso a distancia.
Entonces cabe preguntarnos de qué manera se está midiendo el desempeño de la plataforma, según la entrevista con los responsables de PIAV el nivel utilización no se mide en valores absolutos, las comparaciones se hacen en relación al año anterior. En una primera aproximación en búsqueda hacer benchmarking al compararla con los valores arrojadas por nuestra encuesta en la comparativa con los MOOC vemos que en términos relativos los valores son positivos.

El trabajo colaborativo constituye asimismo uno de los pilares del proceso de aprendizaje.
Según la postura cognoscitiva social, la gente no es impulsada por fuerzas internas ni controlada y moldeada automáticamente por estímulos externos. El funcionamiento humano se explica en términos de un modelo de reciprocidad tríadica en el que la conducta, los factores personales cognoscitivos y de otra clase, así como los acontecimientos del entorno son determinantes que interactúan unos con otros (Bandura, 1986).[16]

[16] Bandura, A. (1982). *Teoría del Aprendizaje Social*. Madrid: Esparsa Universitaria .

Trabajar de forma grupal ayuda a tomar conciencia de los propios procesos cognitivos y emocionales. Al trabajar con los otros, debemos acordar objetivos, negociar acuerdos en relación a tiempos y prioridades como debemos acordar cómo avanzar en relación a tiempos y prioridades, pensar sobre las estrategias, detectar errores propios y ajenos, verbalizando al otro nuestra perspectiva y hallando una solución compartida. Y a su vez debemos explicar por qué ésa es la solución correcta. En todo el proceso se utiliza nuestra capacidad de empatía, negociación, capacidad de desarrollar y expresar una idea.

Según el relevamiento el 79,79% de la población desarrolla actividades de aprendizaje virtual de forma solitaria (Ver gráfico 26). Esto genera 2 potenciales problemáticas, la primera es que todo el proceso de aprendizaje carece de tutelaje directo y queda bajo las posibilidades del empleado el diseño de su plan de desarrollo y la evaluación del mismo. Perdiendo la posibilidad de recibir un reforzamiento extrínseco, obteniendo consecuencias externas que permitan mantener declinar o mantener determinadas conductas que facilitan el aprendizaje. (Bandura, 1986).[17]

En la entrevista con el gerente del área se hace referencia a la ausencia de un plan de desarrollo por decisión, no por omisión, dejando la tarea de tutelaje en manos del mando medio de la gerencia. Esta estrategia implica que los empleados deben contar con la competencia de Aprender a Aprender[18] altamente desarrollada. La competencia mencionada no es parte de los programas de capacitación actual ni tampoco se encontró dentro de los cursos disponibles en PIAV.

El 61% de las personas utilizan la plataforma desde múltiples dispositivos, a pesar de que, en la entrevista, según los responsables, por el momento la plataforma está diseñada para funcionar únicamente de forma nativa en navegadores de computadoras de escritorio. (Ver gráfico 31). Esta falta de definiciones acorde a usuarios que lo utilizando desde múltiples equipos se ve reflejada en un resultado más bajo en las valoraciones de la plataforma, en el primer caso se ve un 2,88 y para los que la utilizando desde un solo equipo un 2,92 (Ver tabla

[17] Bandura, A. (1982). *Teoría del Aprendizaje Social*. Madrid: Esparsa Universitaria .

[18] Aprender a aprender: habilidad para gestionar su propio aprendizaje de una manera eficaz, ya sea individualmente o en grupos. (Actualización 2018 de la recomendación 2006/962/CE sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente

32). Si bien es compatible con navegadores móviles, al no contar con una aplicación dedicada, impide hacer uso de las funciones del resto del hardware de los dispositivos, por ejemplo, Geolocalización, reproducción en segundo plano, o notificaciones programadas. Tampoco se contempla la posibilidad de comenzar un curso desde un determinado dispositivo e intercambiar durante todo el desarrollo del curso.

A pesar de que algunas entrevistas de sondeo inicial los usuarios dieron a entender que la plataforma no estaba correctamente difundida el nivel de conocimiento muy alto con un 92,55% de personas que afirman conocer PIAV (Ver gráfico 23). En la entrevista con los responsables de la plataforma, los mismos indican que no hacen benchmarking con otras plataformas "cita". Ante la imposibilidad conocer en profundidad lo realizado en otras organizaciones tampoco se ve que empleen la posibilidad de hacer benchmarking con plataformas MOC, tanto a nivel externo (Ver gráfico 9) como a nivel interno (Ver gráfico 19). El nivel de conocimiento se concentra de forma pronunciada entre las 3 más populares del mercado: Coursera, EDX, Udemy. Los MOC y los LMS cuentan con diferencias sustanciales a nivel de objetivos pedagógicos, presupuestarios, y en el aspecto más importante en lo que uno podría llamar "naturaleza" o "razón de ser". Los primeros persiguen un fin directamente económico, pero lejos de ser algo negativo plantea la oportunidad de aprender de qué forma captan "clientes" y que técnicas se utilizan para incrementar los tiempos de atención en pantalla.

Por otro lado, aunque la población cuente con un alto grado de educación formal, siendo que el 78,72% de la población cuenta con estudios universitarios (Ver gráfico 29), que a su vez un 43,24 % están finalizados, no implica que puedan prescindir de la conformación de grupos para internalizar los conceptos que se busca trasmitir en las diferentes capacitaciones. Entre los universitarios la percepción de la plataforma es menor en comparación con los no universitarios, 2,91 en el primer caso contra 3 (Ver Tabla 26). Cabe preguntarse si las herramientas que uno adquiere durante una carrera de educación superior son un punto clave para aprovechar el uso de una plataforma cuyo motor es la motivación intrínseca.

Haciendo buna comparación entre la oferta de cursos disponibles en la plataforma y las habilidades con mayor cantidad de menciones, encontramos que de Toma de decisiones

(52 menciones) Negociación (50 menciones) y Resolución de problemas complejos (50 menciones) solamente en el último caso hay una capacitación a disposición de los usuarios. (Ver gráfico 28) Comparando las inquietudes expresadas en las respuestas de los usuarios con la oferta de cursos disponible, nos encontramos con que el 81,91% (Ver gráfico 33) de los usuarios tienen al menos un curso que les resulta de interés, pero únicamente un 2,13% encuentra en PIAV el 100% de capacitación contempladas. (Ver gráfico 34).
Estos números encuentran una escasa correlatividad en la encuesta global donde el único punto en común entre el Top 3 de menciones es en Toma de decisiones en un tercer lugar, y con negociación e Inteligencia Emocional en el primer y segundo puesto respectivamente (Ver gráfico 13).

En la dimensión etaria encontramos que las personas que califican bajo la categoría Nativos digitales tiene una percepción más baja (2,78) que la de los Migrantes Digitales (3,00). (Ver tabla 35). Cabe preguntarse si los nativos digitales al encontrarse más familiarizados con el uso de la tecnología modifican su percepción a partir de la comparativa de interfaces con distintas herramientas disponibles en internet tales como YouTube, EDX, Coursera, Udemy o Duolingo solo para nombrar algunos casos o si acaso esta diferencia está vinculada no en cómo se consumó sino en el contenido en sí. En el presente trabajo con los datos recogidos no se logra detectar el origen de esa diferencia.

En la distribución por áreas no se ven diferencias significativas en los resultados que evidencien una influencia en los 7 mandos medios responsables de cada área, tanto para los detractores de la plataforma como para sus detractores (Ver Tabla 42). En las entrevistas de sondeo inicial con los usuarios se detectó que varias de las necesidades no cubiertas por la plataforma si estaban cubiertas al menos de forma parcial demostrando una falta conexión entre las partes involucradas: RRHH, Lideres, Colaboradores, siendo los líderes los principales responsables de la comunicación.

El 71,26% de los miembros de la organización no percibe en PIAV utilidad para su desarrollo profesional (Ver Tabla 44), esto contrasta fuertemente si comparamos de forma lineal con la pregunta que hace referencia a las herramientas basadas en internet donde tan solo el 15,95% posee una percepción de poca utilidad. (Ver Tabla 45). Esta diferencia se magnifica al

emplear el método de NPS arrojando una diferencia comparativa -64,90 para la Plataforma Interna de Autodesarrollo Virtual y 42,55% para las herramientas digitales. (Ver Tabla 46).

A pesar que el equipo de RRHH ve la gamificación como una de las tendencias en educación la estructura de los cursos disponibles ni la plataforma intentan aprovechar tendencias actuales en la materia que permita a los usuarios recibir gratificaciones a corto plazo que motiven el uso de la herramienta o hagan de los cursos una experiencia más placentera. Este punto sumado a la gran cantidad de opciones en internet que, si aprovechan este tipo de funcionalidades y con enormes equipos dedicados a Data Analytics, UX, y personas del campo de las ciencias sociales intentando capturar la atención de los usuarios en base al estudio de sus hábitos, son según sospecho las principales razones para esta diferencia.

5. Conclusiones

Las plataformas de aprendizaje virtual lejos de estar consolidadas siguen estando en una etapa muy temprana de desarrollo. En 1988 Isaac Asimov planteaba su visión sobre el futuro de la educación de la siguiente manera:

"Una vez tengamos conexiones de computadoras en cada casa, cada una de estas conectadas a bibliotecas gigantes, donde cualquiera puede formular cualquier pregunta y obtener respuestas, obtener material de referencia, sobre cualquier tema que estés interesado en aprender desde muy pequeño, por más tonto que le parezca a otra persona, es eso en lo que tu estas interesado. Y puedes preguntar y puedes darte cuenta y puedes rastrear eso que te interesa y lo puedes hacer en tu propia casa, a tu propio ritmo, en tu propia dirección, en tu propio tiempo. Entonces todo el mundo disfrutaría aprender. Hoy en día lo que la gente llama aprendizaje es algo impuesto y todo el mundo está obligado a aprender el mismo tema, el mismo día, a la misma velocidad, en el mismo salón de clase. Y todos son personas diferentes, para algunos va muy rápido, para otros muy lento y para algunos en la dirección equivocada, pero darle la oportunidad, complementario a la escuela, no estoy diciendo que debamos abolir la escuela, que puedan seguir su propia vocación desde el principio." [19]

Sin duda la visión era acertada y adelantada al menos 2 décadas al fenómeno actual, lo cual no hace más que incrementar la fama de genio atemporal del autor, sin embargo, la visión se enfocaba en cuestiones materiales que posibilitarían los cambios de hábito, y el presente trabajo muestra la importancia y el peso de la dimensión social.

Estamos viviendo el contexto que predijo John Kotter (1995) "Así como las organizaciones se verán obligadas a aprender, transformarse y volverse a inventar constantemente en el siglo veintiuno, lo mismo le sucederá a un número cada vez mayor de individuos. Hasta hace poco tiempo, el aprendizaje perpetuo y las habilidades de liderazgo que se podrán desarrollar resultaban importantes para un porcentaje muy pequeño de la población. No cabe la menor duda de que dicho porcentaje aumentará en el transcurso de las próximas décadas."[20]

[19] Moyers, Bill (2008), Bill Moyers Rewind: Isaac Asimov (1988) Recuperado de http://www.pbs.org/moers/journal/blog/2008/03/bill_moyers_rewind_isaac_asimo_1.html
[20] Kotter, J. P. (2004). *Lider del Cambio.* México: McGrawHill

Resulta fundamental que se creen instrumentos que evalúen del desempeño de los alumnos de cursos, valores como porcentaje de cursos atendidos o porcentaje de realización parecieran ser un insuficiente para entender la complejidad de este medio de formación. A pesar de que los usuarios lo perciben de forma binaria como mundos inconexos existen problemáticas comunes con la formación presencial.

La figura del líder tiene una relevancia central para cualquier proceso de cambio cultural, tomando la definición de Peter Senge (1990) "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades" [21].

Habiendo transcurrido el proceso de la investigación, identificamos 4 dimensiones fundamentales del proceso de administrar una plataforma de e-learning dentro de una organización para las cuales, a partir de los datos extraídos de las encuestas y las entrevistas; propongo preguntas que deben intentar responderse de la estrategia para cada una de ellas.

Interfaz

¿Es intuitivo su uso? ¿Es fácil encontrar el contenido? ¿Requiere mucho esfuerzo? ¿Los usuarios cuentan con habilidades para explotar el uso de la herramienta en su totalidad? ¿Se puede personalizar? ¿Se adapta a distintos entornos y contextos?

Eficiencia

¿Se mide el uso de la herramienta? ¿Se mide el resultado del contenido? ¿Existen objetivos definidos a largo plazo?

[21] Senge., P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Motivación

¿Se comunican los contenidos? ¿Se comunican los beneficios? ¿Cuánto tiempo están dispuestos a invertir las personas? ¿Las personas sienten que es una carga el uso de la herramienta o un beneficio de tenerla a disposición?

Contenidos

¿Son acordes a las inquietudes de los usuarios? ¿Se utiliza elementos de gamificación? ¿Están interconectados con los objetivos del área? ¿Se aplica Blending Learning o se trata como un espacio separado al de las capacitaciones presenciales? ¿Los contenidos pueden ser aplicados durante el desarrollo del curso e inmediatamente luego de su finalización?

En distintos niveles encontramos evidencias que existen iniciativas concretas para responder a la gran mayoría de estos interrogantes. Sin embargo, desde la concepción que la estrategia de aprendizaje virtual debe ser abordada de un enfoque multi-disciplinario que contemple las diversidades etarias, de niveles de formación, de roles dentro de la organización, buscando en una primaria instancia arquetipos de los usuarios para recién a partir de ahí definir tácticas específicas para cada uno.

Es necesario relevar el funcionamiento e interacciones del esquema tripartito presente en este cambio, Recursos Humanos, los líderes y los colaboradores. Cada uno desarrollando competencias diferentes de acuerdo al rol, pero con un objetivo común, siendo fundamental que cada una de las partes cuente con la visión global y sea consciente del rol que ocupa y lo que las otras partes esperan de ellos.

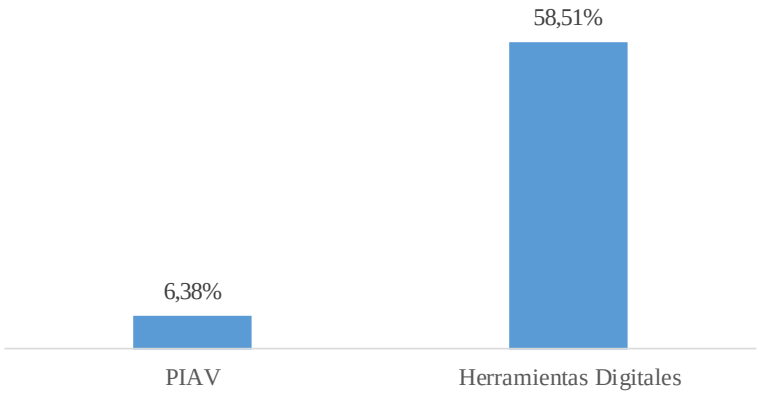
"Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual es un diálogo con su público. Capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado, una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno." (Senge, 1990)[22].

También me atrevo a plantear como posible indicador de éxito la utilización de una comparación lineal entre el nivel de NPS de una herramienta de E-learning interna y los promotores de las herramientas de aprendizaje virtual disponibles en internet.

[22] Senge., P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.

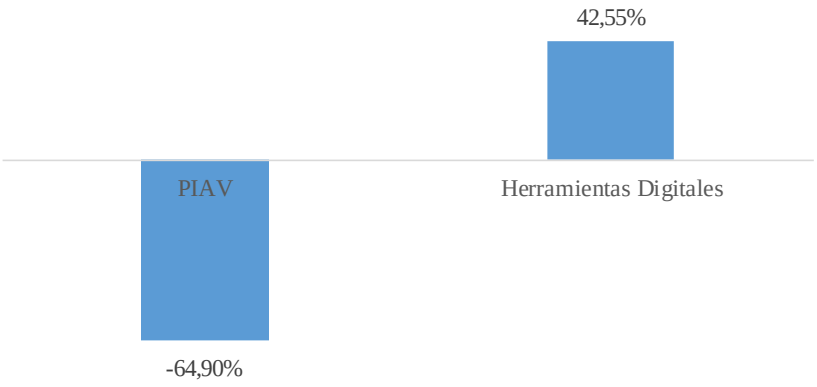
La organización que analizamos cuenta con un 6,38% de promotores de PIAV y un 58,51 de promotores de las herramientas basadas en internet, en este caso habría un 52% de oportunidad para continuar creciendo.

Gráfico 38 - Comparativas de Promotores



Y luego de aplicar la metodología adaptada de NPS nos encontramos con una diferencia aún más grande de -64,90 para la Plataforma Interna de Autodesarrollo Virtual y 42,55% para las herramientas digitales.

Gráfico 39 - Comparativa NPS



El desarrollo de este trabajo trae algunas respuestas a interrogantes que son extrapolables a cualquier organización de similares características, otras no fueron posibles de responder, pero permite una plataforma desde la cual se puede continuar profundizando. El E-learning se encuentra en plena expansión y es una herramienta fundamental para el desarrollo no solo de las empresas sino para la sociedad en su conjunto. Las universidades deben tener un rol protagónico en este cambio cultural, no puede quedar únicamente en la fragmentación de las distintas organizaciones o empresas que venden productos o servicios derivados de esta modalidad. Como cita Alvin Tofler a el Doctor Herbert Gerjuoy en El "Shock" del Futuro ("La nueva educación debe enseñar al individuo cómo clasificar y reclasificar la información, cómo comprobar su veracidad, cómo cambiar las categorías en caso necesario, cómo pasar de lo concreto a lo abstracto y viceversa, cómo considerar los problemas desde un nuevo punto de vista: cómo enseñarse a sí mismo. El analfabeto de mañana no será el hombre que no sabe leer, sino el que no ha aprendido la manera de aprender" Toffler, 1973).[23]

A modo de cierre, me propongo esbozar algunas consideraciones más sobre las herramientas de aprendizaje virtual. Indudablemente su utilidad es evidente. La posibilidad de potenciar las individualidades ofreciendo un amplio repertorio, la flexibilidad horaria, el acceso a los contenidos, son aspectos destacables en el marco de una educación que debe enfrentar un mundo laboral novedoso, en constante transformación y donde el conocimiento, y el desarrollo de aptitudes como el aprender a aprender, se vuelven un bien cada vez más preciado.

Sin embargo, no debiéramos con ello caer en la falacia de considerar que el formato de la escuela o la universidad tradicionales no tienen ya más nada que ofrecernos. Más allá de la realidad del desacople cada vez más evidente entre "una escuela de siglo XIX, unos docentes del siglo XX y unos estudiantes del siglo XXI" (Sztajnszrajber, 2017)[24] cuya realidad es otra y cuyos intereses y necesidades son también otros, no debiéramos reducir la capacidad de

[23] Toffler, A. (1973). *El "Shock" del Futuro.* Barcelona: Plaza y Janes.

[24] Sztajnszrajber, D. (2017, Abril 16). *La Voz.* Tenemos una escuela del siglo 19, con docentes del siglo 20 y alumnos del siglo 21. Obtenido de https://www.lavoz.com.ar/numero-cero/dario-sztajnszrajber-tenemos-una-escuela-del-siglo-19-con-docentes-del-siglo-20-y-alumno

aprender a la incorporación de conocimiento. El intercambio que promueve el espacio áulico con otros, no solo garantiza espacios de socialización y contención entre pares, y de su mano la conformación de una ética determinada, sino que además incentiva el desarrollo de habilidades tales como la argumentación, la fundamentación, el pensamiento crítico y el debate, que se potencian solo en el marco del desarrollo de actividades de aprendizaje colaborativo.

Por tanto, el desafío es evitar los binarismos pasado/futuro empresas/instituciones educativas y entender que la educación del futuro deberá convertirse en una amalgama que sea capaz de conservar lo mejor de cada propuesta, a fines de enriquecer la experiencia de aprender. No obstante, debemos ser conscientes también de que toda propuesta formativa debe estar constantemente dispuesta a ser revisada, deconstruida y transformada, dado que "La vida es un devenir continuo y todo cambia a nuestro alrededor de forma permanente. Cuando algo se torna lo suficientemente rígido como para no permitirnos acompañar esos cambios, se termina convirtiendo en un lastre que nos arrastrará hacia el fracaso en cualquier ámbito en el que nos desempeñemos." (Grosso, 2019, P. 36).[25]

[25] Grosso, F. (2019). *Senshi No Kokoro*. Buenos Aires: Dunken.

6. Anexo

6.1 Encuesta Externa

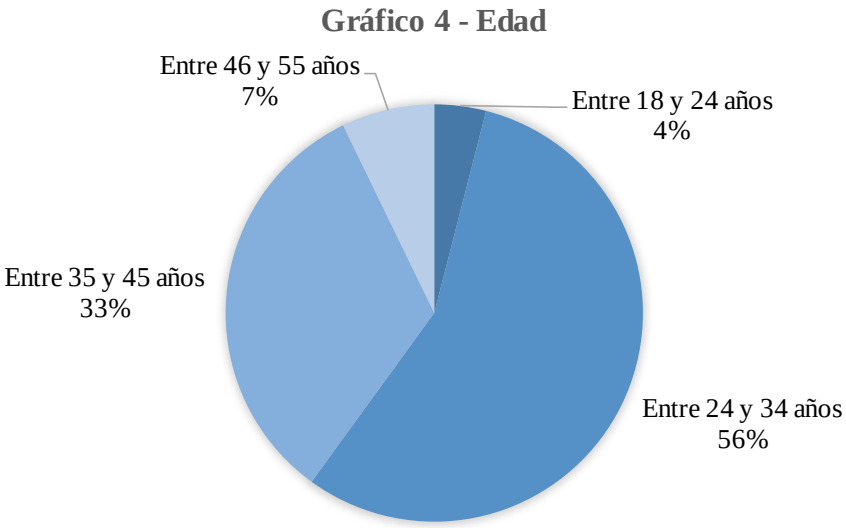


Tabla 1 – Edad	%	#
Entre 18 y 24 años	4,00%	4
Entre 24 y 34 años	56,00%	70
Entre 35 y 45 años	32,80%	41
Entre 46 y 55 años	7,20%	9
Más de 55 años	0,00%	0

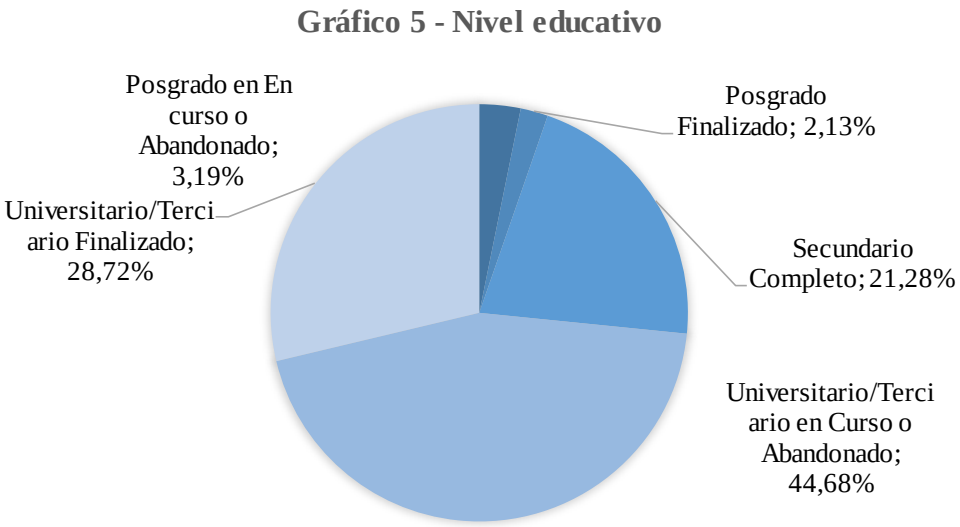


Tabla 2 – Nivel Educativo	%	#
Posgrado En curso o Abandonado	3,19%	9
Posgrado Finalizado	2,13%	7
Secundario Completo	21,28%	7
Universitario/Terciario en Curso o Abandonado	44,68%	54
Universitario/Terciario Finalizado	28,72%	48

Gráfico 6 - Horas semanales promedio invertidas

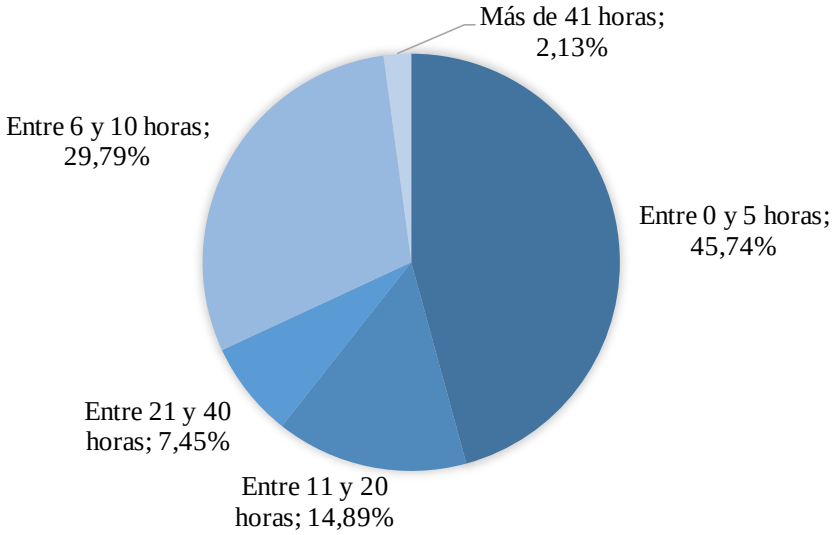


Tabla 3 – Horas semanales promedio invertidas	%	#
Entre 0 y 5 horas	45,74%	53
Entre 11 y 20 horas	14,89%	28
Entre 21 y 40 horas	7,45%	6
Entre 6 y 10 horas	29,79%	35
Más de 41 horas	2,13%	3

Gráfico 7 - Valoración de las herramientas digitales

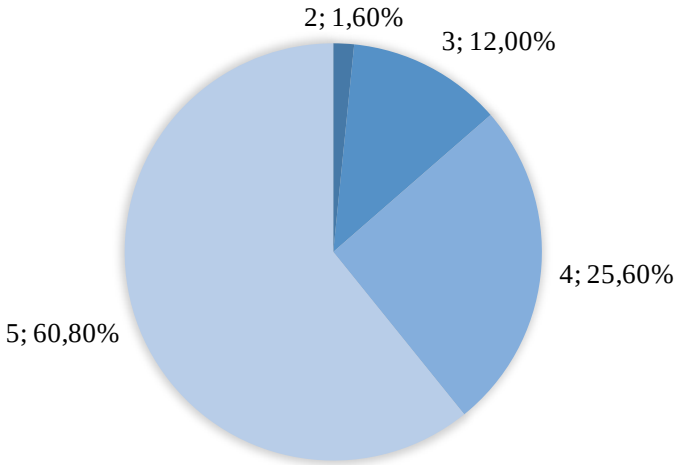


Tabla 4 – Valoración de las herramientas digitales	%	#
1	0%	0
2	1,60%	2
3	12,00%	15
4	25,60%	32
5	60,80%	76

Gráfico 8 - Nivel de Conocimiento de MOOC´s

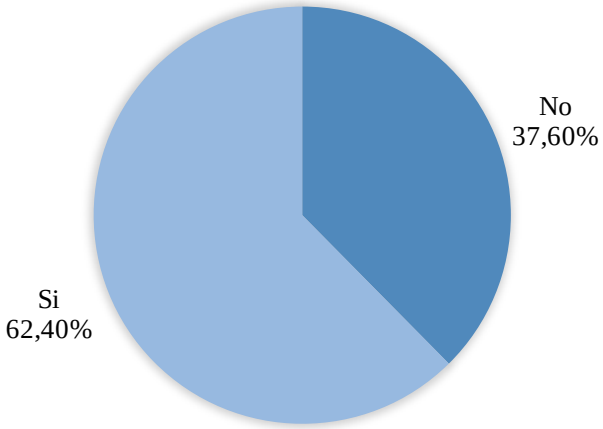


Tabla 5 – Nivel de Conocimiento de MOOC´s	%
No	37,60%
Si	62,40%

Gráfico 9 - MOOC´s con mayor cantidad de menciones

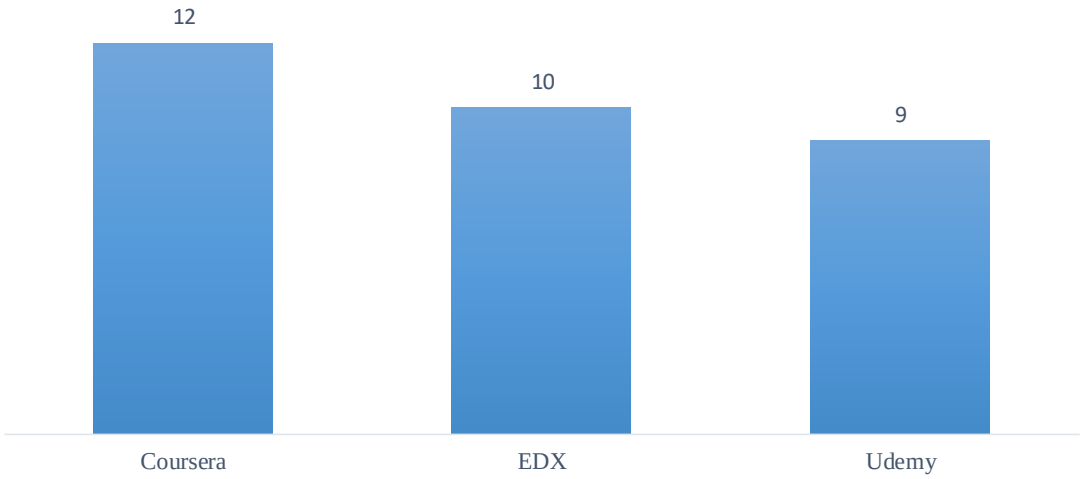


Tabla 6 – MOOC´s con mayor cantidad de menciones	#
Coursera	12
EDX	10
Udemy	9

Gráfico 10 - Personas que completaron un curso

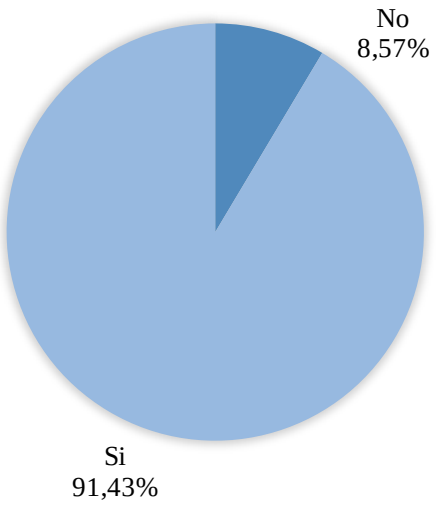


Tabla 7 - Personas que completaron un curso	%
No	8,57%
Si	91,43%

Gráfico 11 - Dispositivos desde los que se accede.

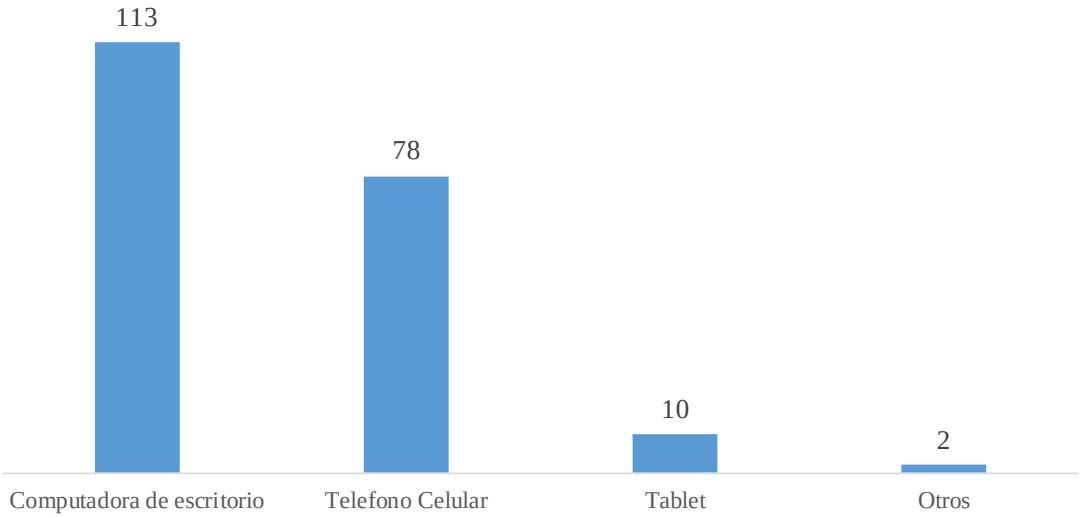


Tabla 8 – Dispositivos desde los que se acceden	%
Computadora de escritorio	113
Teléfono Celular	78
Tablet	10
Otros	2

Gráfico 12 - Modalidad preferida de aprendizaje

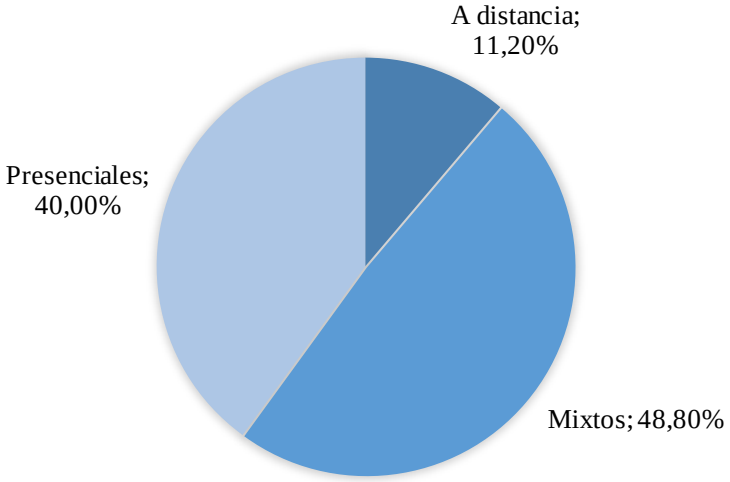


Tabla 9 – Modalidad preferida de aprendizaje	%
A distancia	11,20%
Mixtos	48,80%
Presenciales	40,00%

Gráfico 13 - Habilidades blandas proyectadas a desarrollar en los próximos 2 años.

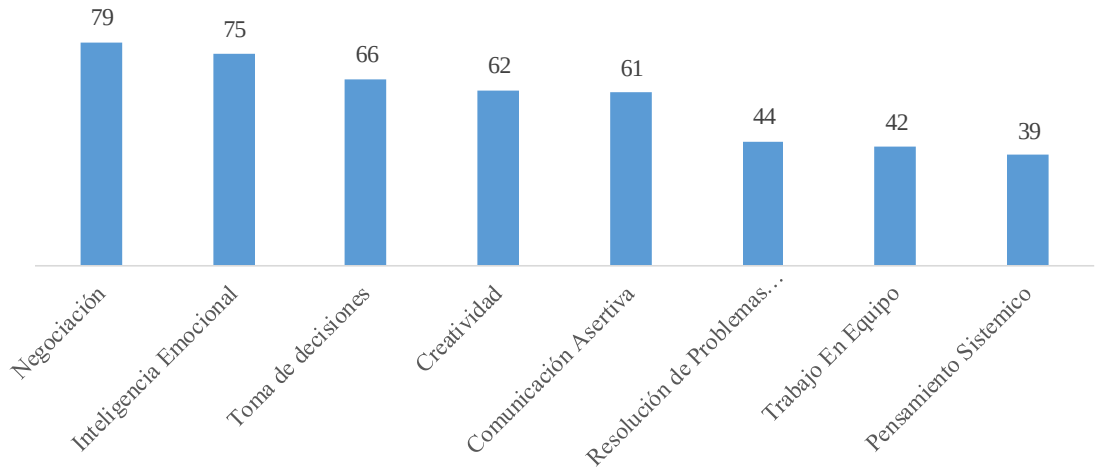


Tabla 10 - Habilidades blandas proyectadas a desarrollar en los próximos 2 años	#
Negociación	79
Inteligencia Emocional	75
Toma de decisiones	66
Creatividad	62
Comunicación Asertiva	61
Resolución de Problemas Complejos	44
Trabajo En Equipo	42
Pensamiento Sistémico	39

6.2 Resultados de la encuesta en la organización analizada

A continuación, se detalla el resultado de la encuesta realizada a la población estudiada segmentando los resultados de las preguntas.

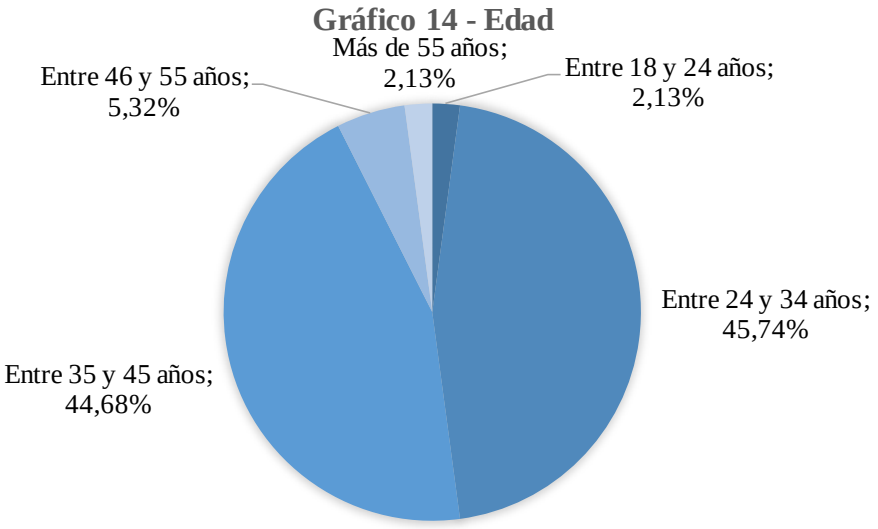


Tabla 11 - Edad	%	#
Entre 18 y 24 años	2,13%	2
Entre 24 y 34 años	45,74%	43
Entre 35 y 45 años	44,68%	42
Entre 46 y 55 años	5,32%	5
Más de 55 años	2,13%	2

Gráfico 15 - Nivel educativo

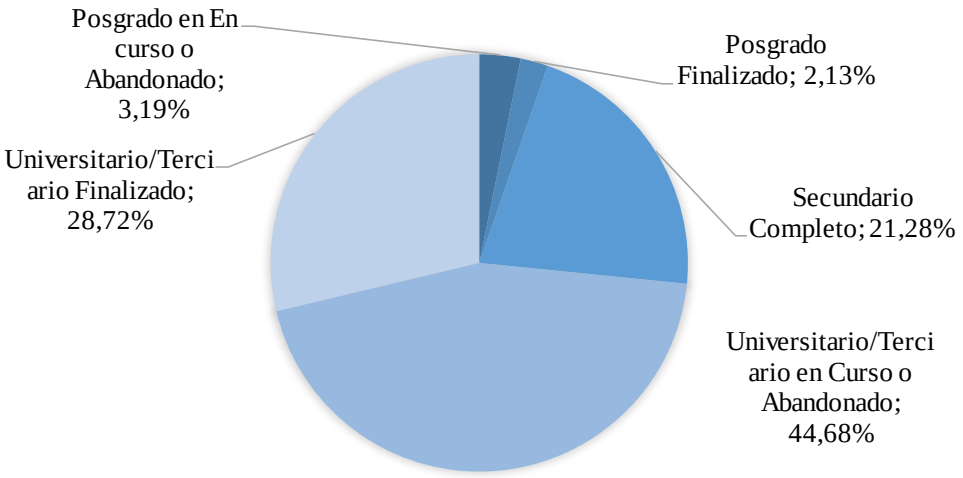


Tabla 12 – Nivel Educativo	**%**	**#**
Secundario Completo	21,28%	20
Universitario/Terciario en Curso o Abandonado	44,68%	42
Universitario/Terciario Finalizado	28,72%	27
Posgrado En curso o Abandonado	3,19%	3
Posgrado Finalizado	2,13%	2

Gráfico 16 - Horas semanales promedio invertidas

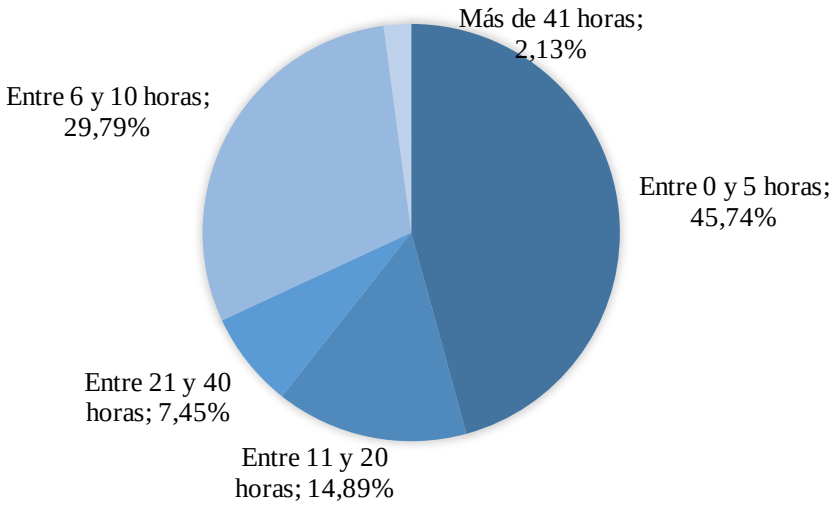


Tabla 13 – Horas Semanales promedio invertidas	%	#
Entre 0 y 5 horas	45,74%	43
Entre 6 y 10 horas	29,79%	28
Entre 11 y 20 horas	14,89%	14
Entre 21 y 40 horas	7,45%	7
Más de 41 horas	2,13%	2

Gráfico 17 - Valoración promedio de las herramientas digitales

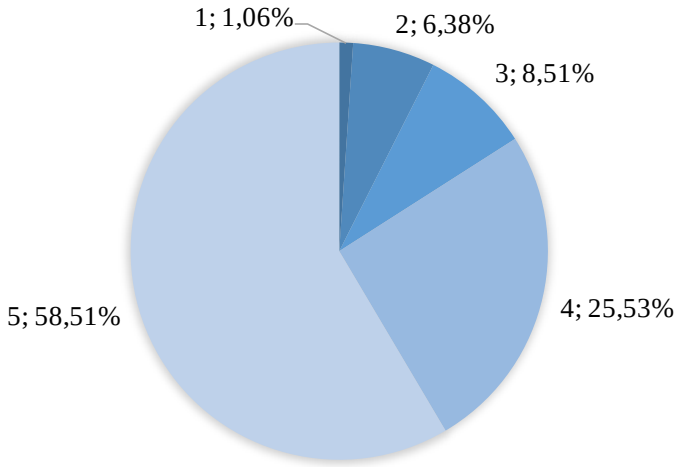


Tabla 14 - Valoración promedio de las herramientas digitales	%	#
1	1,06%	1
2	6,38%	6
3	8,51%	8
4	25,53%	24
5	58,51%	55

Gráfico 18 - Nivel de conocimientoto de almenos un MOOC

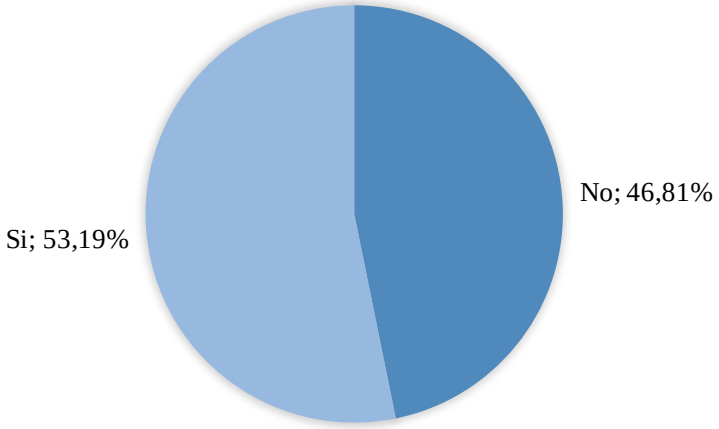


Tabla 15 – Nivel de Conocimiento de al menos 1 MOOC	%
No	46,81%
Si	53,19%

Gráfico 19 - MOOC´s con mayor cantidad de menciones

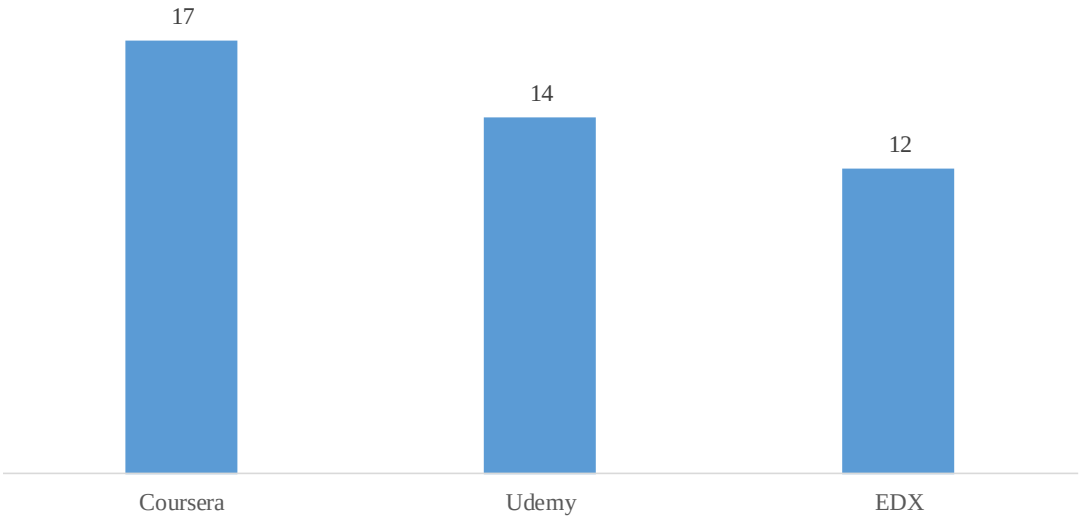


Tabla 16 - MOOC´s con mayor cantidad de menciones	#
Coursera	17
EDX	14
Udemy	12

Gráfico 20 - Personas que usaron la plataforma los últimos 6 meses

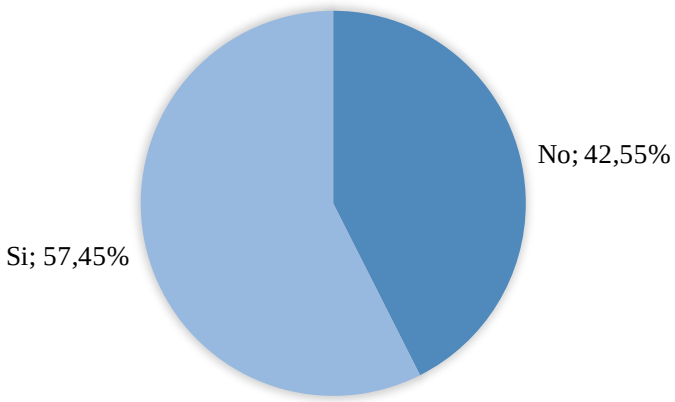


Tabla 17 - Personas que usaron la plataforma los últimos 6 meses	%	#
No	42,55%	40
Si	57,45%	54

Gráfico 21 - Espacios preferidos para el aprendizaje

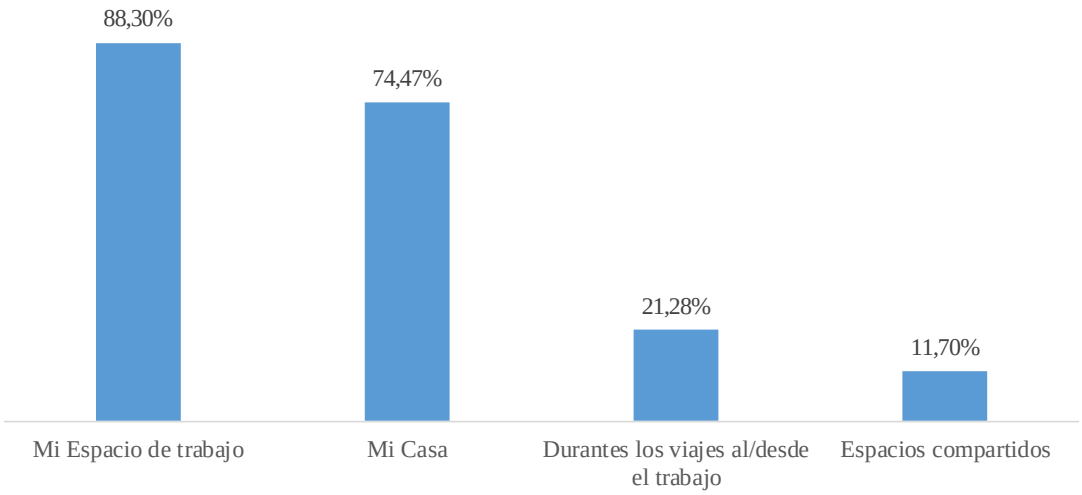


Tabla 17 - Espacios preferidos para el aprendizaje	%
Mi Espacio de trabajo	88,30%
Mi Casa	74,47%
Durante los viajes al/desde el trabajo	21,28%

Espacios compartidos	11,70%

Gráfico 22 - Dispositivo preferido

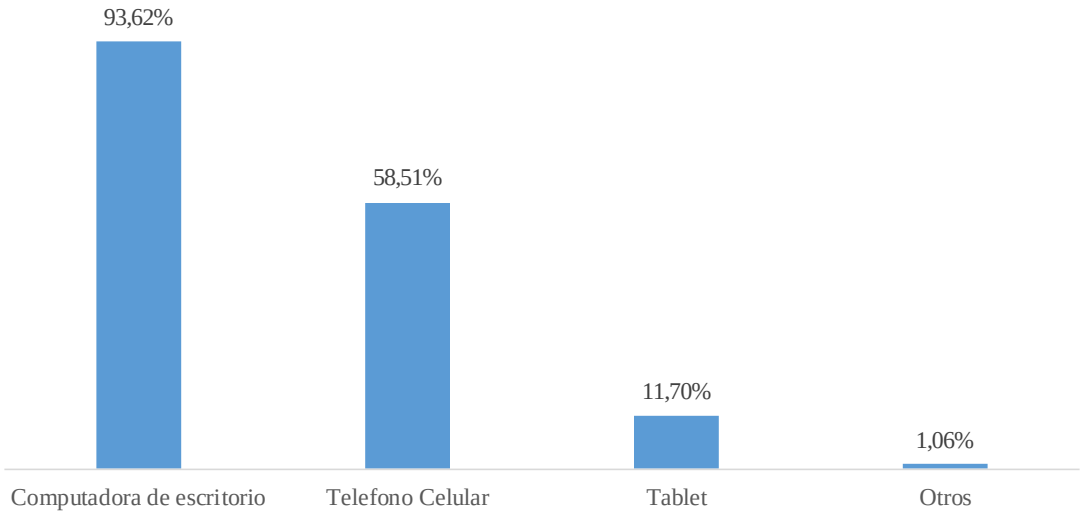


Tabla 18 – Dispositivo preferido	**%**
Computadora de escritorio	93,62%
Teléfono Celular	58,51%
Tablet	11,70%
Otros	1,06%

Gráfico 23 - Nivel de conocimiento de PIAV

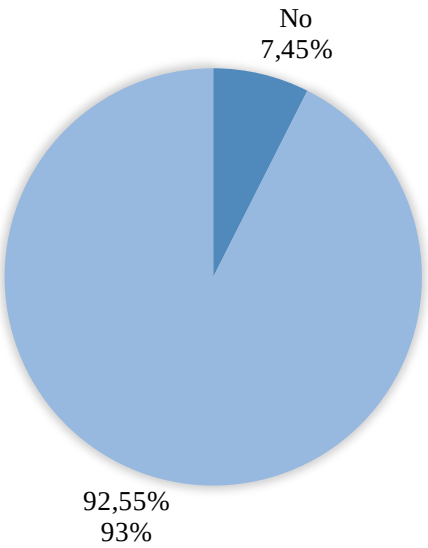


Tabla 19 – Nivel de conocimiento de PIAV	%	#
No	7,45%	7
Si	92,55%	87

Gráfico 24 - Nivel de útilización de la plataforma en los últimos 6 meses

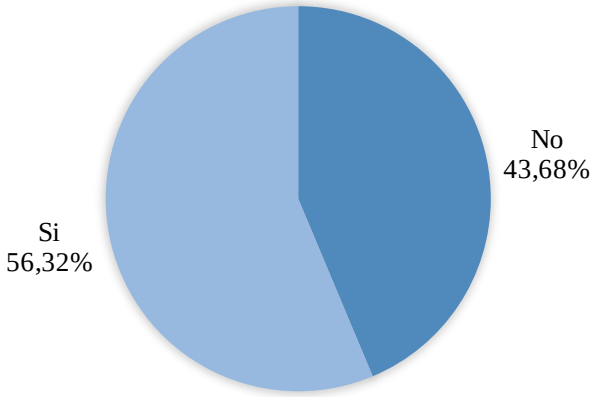


Tabla 20 – Nivel de utilización de la plataforma en los últimos 6 meses	%	#
No	46,81%	38
Si	53,19%	49

Gráfico 25 - Porcentaje de personas que completaron al menos 1 curso

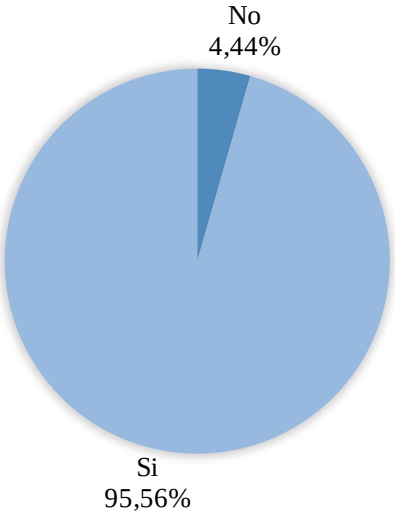


Tabla 21 – Personas que completaron al menos 1 curso	%	#
No	4,44%	2
Si	95,56%	45

Gráfico 26 - Modalidad preferida

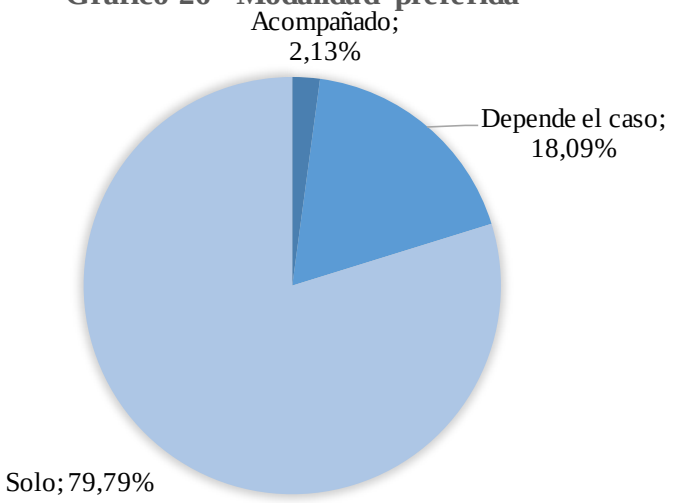


Tabla 22 – Modalidad preferida	%	#
Acompañado	2,13%	2
Depende el caso	18,09%	17
Solo	79,79%	75

Gráfico 27 - Nivel de satisfacción sobre PIAV

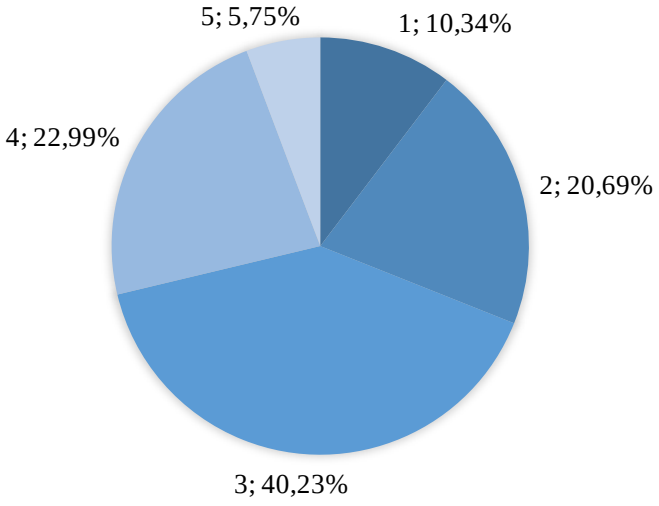


Tabla 23 – Nivel de satisfacción sobre PIAV	%
1	10,34%
2	20,69%
3	40,23%
4	22,99%
5	5,75%

Gráfico 28 - Habilidades blandas proyectadas a desarrollar en los próximos 2 años

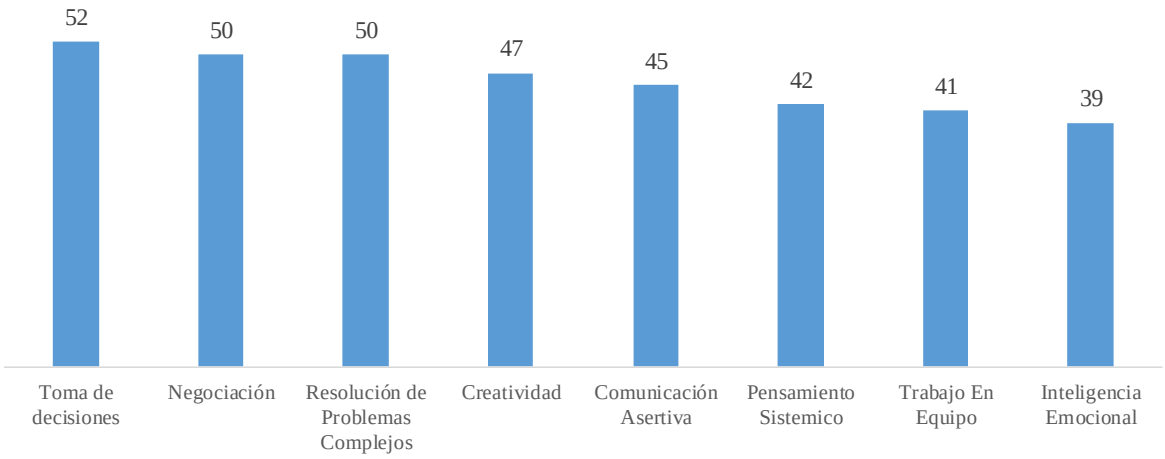


Tabla 24 – Habilidades blandas proyectadas a desarrollar en los próximos 2 años	#
Toma de decisiones	52
Negociación	50
Resolución de Problemas Complejos	50
Creatividad	47
Comunicación Asertiva	45
Pensamiento Sistémico	42
Trabajo En Equipo	41
Inteligencia Emocional	39

6.3 Preguntas procesadas

A continuación, se detalla el resultado de las respuestas agrupadas para analizar y demostrar hallazgos del trabajo de investigación.

Gráfico 29- Nivel educación por categorías

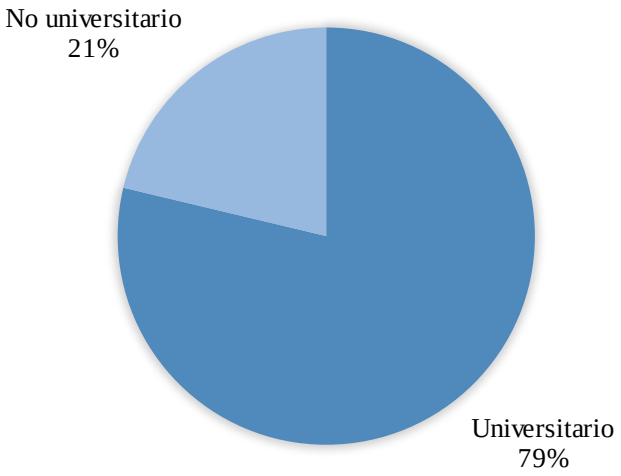


Tabla 25 - Nivel educación por categorías	%
Universitario	78,72%
No Universitario	21,28%

Tabla 26 – Percepción por Nivel educativo	Promedio
Universitario	2,91
No universitario	3

Tabla 27 – Apertura de la percepción por nivel educativo	1	2	3	4	5
Universitario	11,76%	19,12%	41,18%	22,06%	5,88%
No universitario	5,26%	26,32%	36,84%	26,32%	5,26%

Gráfico 30 - Ambito preferido para el aprendizaje

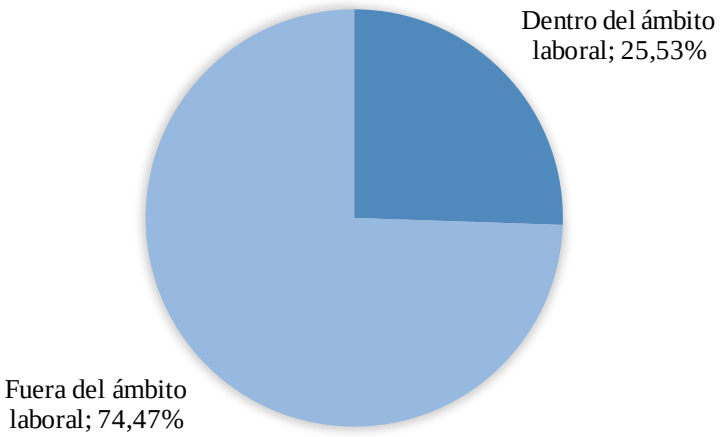


Tabla 28 – Dentro/Fuera del trabajo	**%**
Dentro del ámbito laboral	25,53%
Fuera del ámbito laboral	74,47%

Tabla 29 – Dentro/Fuera/Combinadas	**%**
Solo fuera del trabajo	9,57%
Solo dentro del trabajo	19,15%
Dentro y fuera del trabajo	71%

Tabla 30 – Valoración de acuerdo a su uso Dentro/Fuera/Combinadas	**Valoración**
Solo fuera del trabajo	2,84
Solo dentro del trabajo	2,80
Dentro y fuera del trabajo	2,89

Gráfico 31 - cantidad de dispositivos utilizados

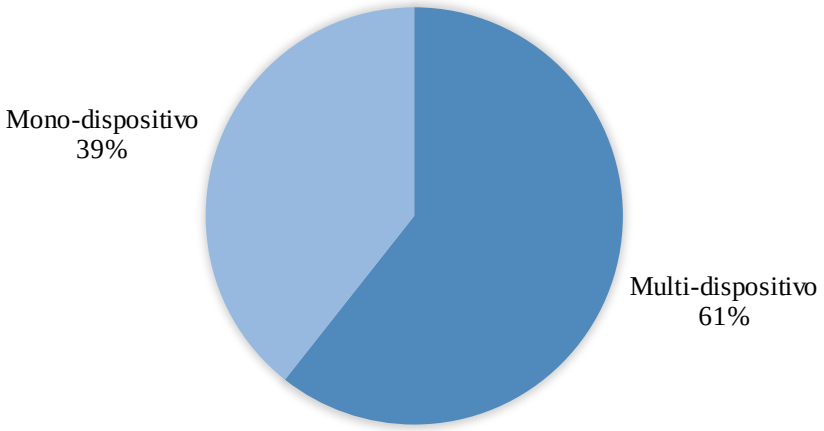


Tabla 31 – Cantidad de dispositivos utilizados	%
Mono-dispositivo	39%
Multi-dispositivo	61%

Tabla 32 – Percepción por la cantidad de equipos utilizados	Promedio
Mono-dispositivo	2,92
Multi-dispostivo	2,88

Tabla 33 – Apertura de la percepción por cantidad de equipos utilizados	1	2	3	4	5
Mono-dispositivo	45,45%	47,62%	28,57%	33,33%	83,33%
Multi-dispostivo	54,55%	52,38%	71,43%	66,67%	16,67%

Gráfico 32 - Distribución de la población por generaciones

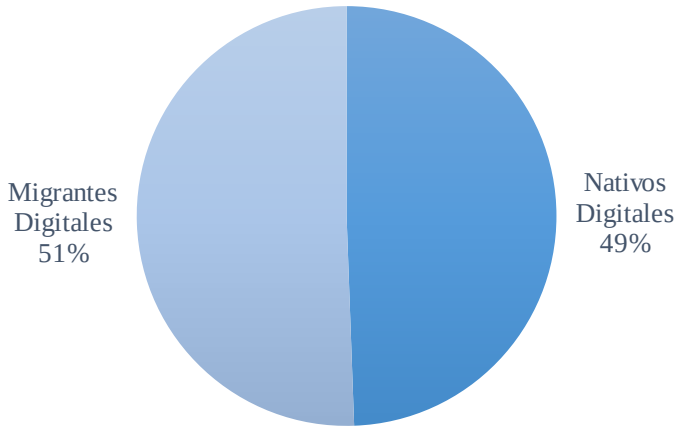


Tabla 34 – Percepción de la población de acuerdo a las generaciones	**Promedio**
Nativos Digitales	49%
Migrantes Digitales	51%

Tabla 35 – Percepción de la población de acuerdo a las generaciones	**Promedio**
Nativos Digitales	2,78
Migrantes Digitales	3,00

Tabla 36 – Apertura de la percepción de la población de acuerdo a las generaciones	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nativos Digitales	13,95%	25,58%	37,21%	18,60%	4,65%
Migrantes Digitales	6,82%	15,91%	43,18%	27,27%	6,82%

Gráfico 33 - Cantidad de horas promedio invertidas

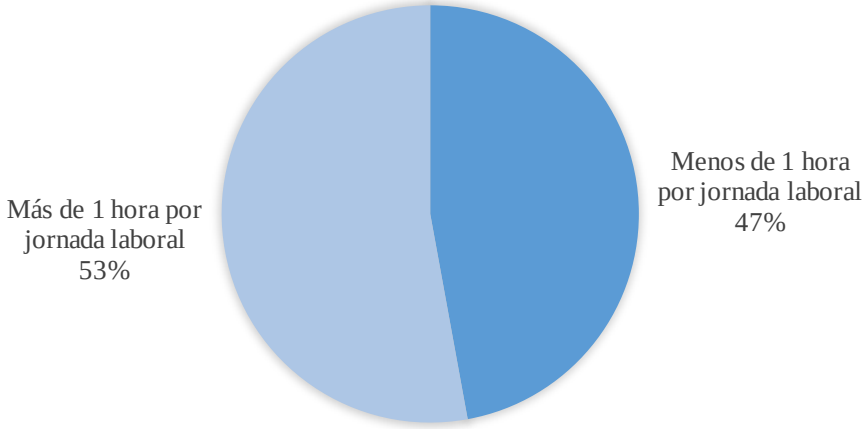


Tabla 37 – Cantidad de horas promedio invertidas	Promedio
Menos de 1 hora por jornada laboral	47%
Más de 1 hora por jornada laboral	53%

Tabla 38 – Valoración según horas promedio invertidas	Promedio
Menos de 1 hora por jornada laboral	3,05
Más de 1 hora por jornada laboral	2,83

Tabla 39 – Apertura de valoración según horas promedio invertidas	1	2	3	4	5
Menos de 1 hora por jornada laboral	7,32%	21,95%	36,59%	26,83%	7,32%
Más de 1 hora por jornada laboral	13,04%	19,57%	43,48%	19,57%	4,35%

Gráfico 34 - Cursos disponibles del catagolo que satisfacen las competencias a desarollar en los próximos 2 años

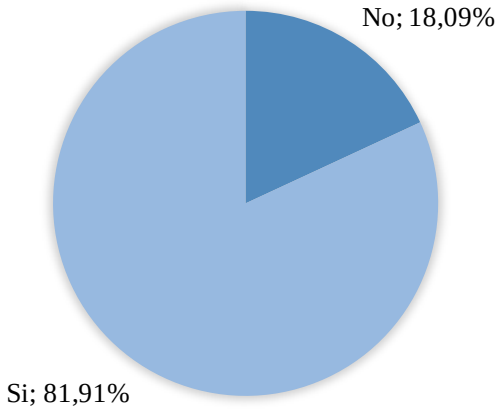


Tabla 40 – Disponibilidad de cursos cruzados con las competencias.	**%**
No	18,09%
Si	81,91%

Gráfico 34 Personas con el 100% de intereses cubiertos por la plataforma

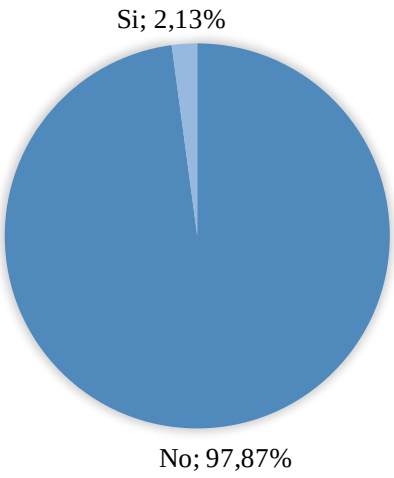


Tabla 41 - Personas con el 100% de intereses cubiertos por la plataforma	%
No	97,87%
Si	2,13%

Tabla 42 – Valoración por área	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
1	0,00%	8,33%	14,29%	13,64%	22,22%	0,00%	16,67%
2	41,67%	25,00%	7,14%	22,73%	0,00%	25,00%	16,67%
3	50,00%	50,00%	50,00%	36,36%	44,44%	25,00%	16,67%
4	8,33%	16,67%	28,57%	13,64%	33,33%	41,67%	33,33%
5	0,00%	0,00%	0,00%	13,64%	0,00%	8,33%	16,67%

Gráfico 35 - Comparitiva de horas promedio invertidas

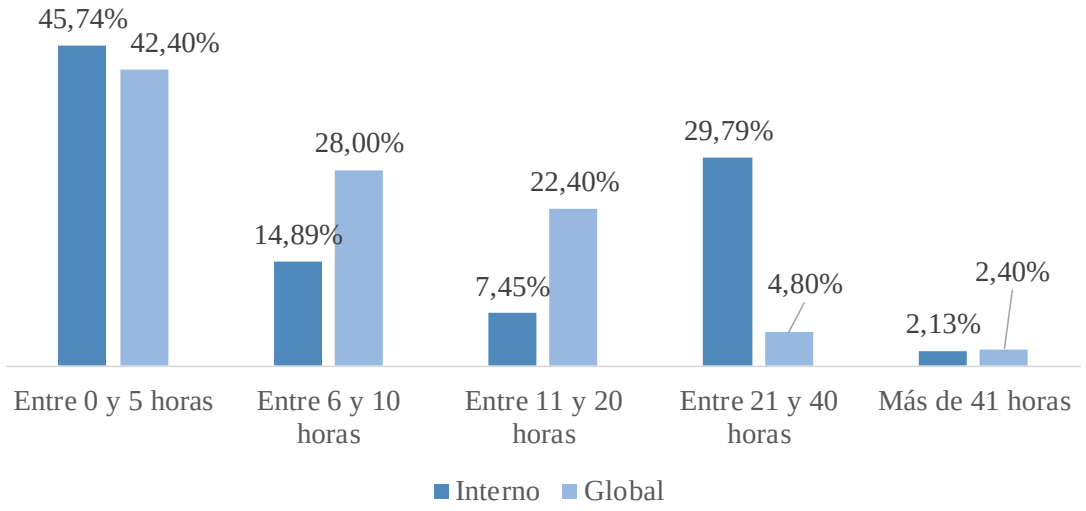


Tabla 43 – Comparativa de horas promedio invertidas	Interno	Global
Entre 0 y 5 horas	45,74%	42,40%
Entre 6 y 10 horas	14,89%	28,00%
Entre 11 y 20 horas	7,45%	22,40%
Entre 21 y 40 horas	29,79%	4,80%
Más de 41 horas	2,13%	2,40%

Gráfico 36 - Comparativa de valoración de herramientas de aprendizaje electrónico

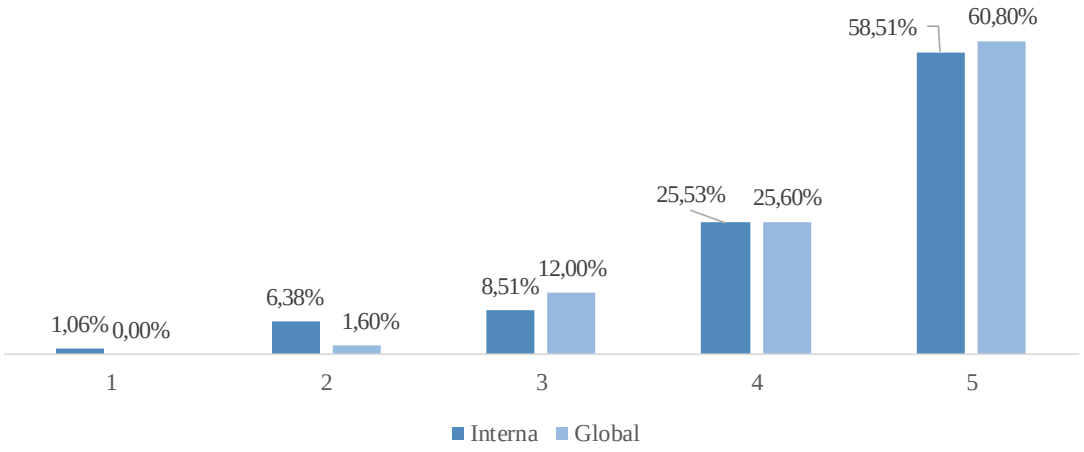


Tabla 42 – Comparativa de valoración de herramientas de aprendizaje electrónico	Interna	Global
1	1,06%	0,00%
2	6,38%	1,60%
3	8,51%	12,00%
4	25,53%	25,60%
5	58,51%	60,80%

Gráfico 37 - Comparativa de al menos 1 curso completado

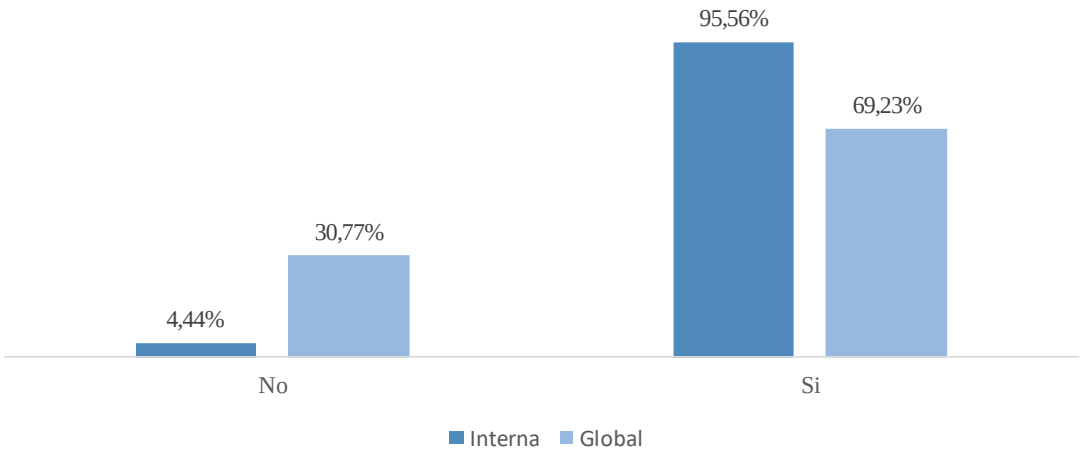


Tabla 43 – Comparativa de al menos 1 curso completado.	Interna	Global
No	46,81%	37,60%
Si	95,56%	62,40%

Tabla 44 – Promotores de PIAV	%	#
Detractor	71,28%	67
Neutro	22,34%	21
Promotor	6,38%	6

Tabla 45 – Promotores de Herramientas digitales	%	#
Detractor	15,96%	15
Neutro	25,53%	24
Promotor	58,51%	55

Tabla 46 - Comparativa promotores	PIAV	Herramientas Digitales
Promotores	6,38%	58,51%

6.4 Entrevistas

6.4.1 Entrevista al Gerente del área

Edad: 35
Formación: Ingeniero Industrial
Años de antigüedad en la organización: 13
Años de antigüedad en el área: 10
Años de antigüedad en el puesto: 5

¿Qué lugar le das a la educación en tu vida?
Considero que la educación es el motor del desarrollo individual y también de las sociedades. Por lo que la educación, en todas sus formas, ocupa un lugar muy importante tanto en mi vida como en el entorno en el cual me muevo e influyo.

¿Cuántas horas semanales en promedio invertís en tu desarrollo personal?
Cómo mínimo intento siempre ocupar un slot de 10 horas semanales en desarrollo personal. Esto traducido en lectura de papers académicos, estudio, libros, podcasts interesantes para mi formación, etc.

¿Qué tan útil consideras internet y las herramientas digitales en general para tu formación educativa?
Internet y todas las plataformas digitales son los generadores de inclusión, en lo que respecta a la educación. Cualquiera de estas plataformas tiene la instantaneidad y accesibilidad justa para poder ocupar siempre un espacio para la educación.

¿Conoces al menos 1 plataforma de E-Learning? Ejemplos: Coursera, EDX
Sí, conozco y uso plataformas de e-learning. Tengo cuenta y uso Coursera, Edx, Udemy, LinkedIn Learning y, en el ambiente laboral, la plataforma PIAV.

¿Usaste en los últimos 6 meses alguna plataforma de E-Learning?
Si.

¿Desde qué lugar físico utilizas las distintas herramientas?

En general uso estas herramientas en la laptop y con frecuencia en mi hogar. Aunque eventualmente también en el trabajo.

¿Tomás los cursos de manera individual o acompañado de otras personas?

Los tomo individualmente, de igual manera, quisiera experimentar con tomarlos acompañado con otra persona.

¿Preferís los capacitaciones presenciales, remotas, mixtas o depende el caso?

Prefiero capacitaciones presenciales cuando el tema amerite a dinámicas de exponerse y dedicar tiempo a ponerle el cuerpo. Cuando se trate de algún tema un poco más "académico" prefiero capacitaciones remotas/virtuales.

¿Cuáles consideras hoy que son las habilidades más requeridas para las empresas que operan en la llamada economía del conocimiento?

Inteligencia Emocional, Empatía, Negociación, Manejo de Conflictos, Pensamiento Sistémico, Trabajo en equipo

¿Qué rol le das a las empresas en la formación de los profesionales hoy en día?

Creo que hoy las empresas están supliendo lo que el ambiente universitario está intentando complementar e incluir en sus currículos: dotar a la persona de habilidades interpersonales para poder hacer frente a las demandas de un contexto laboral donde las interacciones humanas pueden definir el éxito o la ruina de un negocio. Allí las empresas hoy están jugando un rol muy importante con formación, con apoyo y contención para todos aquellos profesionales que, lamentablemente, se acercan a estos temas por primera vez una vez que están insertos en el contexto laboral.

¿Usaste PIAV en los últimos 6 meses?

Si, usé la plataforma en estos últimos 6 veces en más de 3 ocasiones.

¿Completaste al menos 1 curso?

Sí, completé 2 cursos.

¿Qué tan útil consideras que es PIAV en tu formación profesional?

En mi opinión, PIAV es una herramienta más de formación profesional en un contexto que, en general, está con poco tiempo para dedicarle a esta plataforma. Lógicamente esto atenta contra el potencial que creo que podría tener. Pero para eso, debe derribar la máxima que creo tenemos en la organización en la que trabajo en donde la capacitación debe ser presencial como su única forma.

¿Cuáles consideras que son las fortalezas y debilidades de la plataforma?

Mejoró mucho su usabilidad, creo que ahí hay un punto a favor. Adaptó (no tan amigablemente) su interfaz al celular.

En la lista del debe, sería bueno tener una aplicación o buscar alguna opción un poco más world class[26] como toda la suite de e-learning de Intel. Y, por último, me parece que le falta "contenido curado" o interesante.

¿Cuál es el rol del líder en la formación de los profesionales en tu equipo?

En el equipo que lidero, tenemos como valor entre los líderes la influencia directa en la formación de nuestra gente porque creemos que ahí tenemos el verdadero valor para la organización, para la persona y para maximizar nuestros resultados. Cuanto más y mejor podamos fomentar la formación de nuestra gente, probablemente podamos desafiarnos más en nuestro rol de líderes.

¿Existe un plan de desarrollo para los profesionales de tu equipo?

Implementamos en el último año un plan de desarrollo de habilidades blandas que servirán de base para todas aquellas capacitaciones orientadas a temas específicos. Desde lo estricto del plan de desarrollo, soy más de la idea que leí hace un par de semanas atrás de poder garantizar y mejorar las "experiencias de desarrollo". Y en ese sentido, trabajamos en que cada persona del equipo pueda vivir distintas experiencias posibles de desarrollo (cursos presenciales, cursos virtuales, lecturas de papers, espacios de aprendizaje colectivos de algún tema específico, asistencia a eventos orientados a temas particulares) porque creemos que esto es más sólido que "el plan".

[26] Hace referencia las opciones del mercado reconocidas como más exitosas

¿Qué lugar ocupa PIAV en ese plan?

Honestamente, hoy PIAV está en la cola del plan. Creo que por lo que te contaba más arriba, pensamos en PIAV cuando estamos cerrando alguna experiencia con el objetivo de que podamos dejar alguna referencia cercana a ese momento. Pero no cómo un potenciador del plan.

¿Las capacitaciones son obligatorias u opcionales?

Las capacitaciones, en mi opinión, son obligatorias en tanto y en cuanto alguno de los líderes incluyó a algún colaborador (o a mí) en esa capacitación con algún sentido especifico. Me gusta dar los motivos por los cuales incluyo a mi equipo en alguna formación, de manera de poder ayudar a que vaya con algún objetivo específico.

Ahora, también estoy de acuerdo que haya formaciones opcionales que complementen algún skill[27] y que uno pueda decidir si destina el tiempo para esa formación.

¿Se mide el tiempo de capacitación que invierten dentro del área?

No, por ahora no hacemos esa medición.

¿De qué manera miden los resultados de las capacitaciones?

Este es un tema bastante tabú. Hay capacitaciones técnicas en las cuales detectamos algún punto de dolor y posterior a eso organizamos la capacitación. Damos un tiempo para poder derramar esa capacitación en todo un equipo (aquella persona que va tiene el compromiso con el equipo de poder reproducirla) y al final hacemos alguna medición dura del indicador que atamos a esa capacitación para ver el éxito. Este proceso funciona siempre que estés más o menos correlacionando un KPI con alguna formación.

Ahora, para aquellas formaciones de habilidades blandas, y acá viene el tabú, la única medición posible del éxito de esa capacitación está atada a la evaluación de desempeño del líder que no deja de ser absolutamente subjetiva (o una objetiva subjetividad acordada).

[27] Hace referencia a competencia.

6.4.2 Entrevista a Responsables de la plataforma de aprendizaje virtual:

¿Cuáles consideran que son hoy las habilidades más requeridas para las empresas que operan en la llamada economía del conocimiento?

Responsable A: Creo que el Big data está cambiando todo, lo que se viene son las habilidades relacionadas con el Análisis de los datos y la Toma de decisiones. Antes las decisiones solo pasaban por miembros jerárquicos, y había métricas duras que no cambiaban regularmente, hoy en día se tiene que tomar una gran cantidad de decisiones a nivel analistas.

Responsable B: Todo lo relacionado con trabajo en equipo. Crear, curar, generar conocimiento, hay tanta información que hoy en día que es clave identificar que conocimiento necesito, para mi rol en la organización, crear redes colaborativas de aprendizaje.

Responsable C: El auto-desarrollo, ser autodidacta. Hoy en el mundo de las TIC todo el tiempo está cambiando todo, estamos en migración constante de tecnologías. La habilidad que te permita tomar el conocimiento que necesitas para ese momento de un catálogo donde todos estén disponibles.

¿Qué rol tienen las empresas en la formación de los profesionales hoy en día?

Responsable B: Generar los espacios, que no sea una acción que no entre en la agenda y que no tenga que ser algo que se hace fuera de la oficina. Lograr que no esté mal visto el tiempo invertido en desarrollo, en todos sus formatos: e-learning, presencial, investigación. Hoy nuestro rol es más de facilitador de herramientas de detección cross[28] de necesidades enfocado especialmente en mando medio para arriba porque por cascada llega abajo, otro aspecto clave que el paquete de la oferta de capacitaciones esté en sintonía con la estrategia de la compañía. Habilidades conversacionales, manejo de conflictos, problemas disciplinarios.

Responsable C: Desmitificar esto de pierdo tiempo, el rol de training es acompañar, en proceso implementaciones. Establecer las pautas, "la cancha" para que la gente de los equipos para que puedan elegir las capacitaciones que deban tomar.

[28] En referencia a la detección horizontal o inter-áreas.

¿En lo personal, ustedes utilizan herramientas de e-learning para su auto-desarrollo?
Responsable B: En general muy poquito, uso Duolingo para aprender idiomas en modalidad de cuentos y ejercito la mente con PIC.

Responsable A: Más no que sí. Estoy muy metido una segunda carrea universitaria y se me va todo el tiempo ahí.

Responsable C: Yo escucho mucho podcast. en algún viaje escucho alguno que hablé de novedades o cambios tecnologías para darte un ejemplo: Flecha de Ariel Bohe.

¿Qué virtudes y falencias encuentran en las herramientas de aprendizaje electrónico?
Responsable A: Es paradójico que el mismo dispositivo que tomás el curso genera las distracciones. Estaría bueno de forma hipotética que se inhiban los distractores del sistema. También considero que no hay la misma interacción que en lo presencial, falta ese contacto con los profesores y compañeros que es fundamental. Se dificulta armar redes de aprendizaje, al no ver los otros por más que haya foros y wiki se dificulta la cooperación, y este es un aspecto fundamental del proceso.

Responsable C: La cursada es de cuando quieras a donde quieras y en el momento que puedas. La desventaja es que este formato dispersa. El "multitasking" hace que llega un mail y me distraiga. También te resulta más fácil tomarte permisos, que un aula, pero que por ejemplo lo puedas hacer un colectivo es una ventaja importante. Es una gran ayuda para los que aprenden desde lo audiovisual y se utiliza muchísimo más elementos lúdicos. Está piola la combinación pre-work[29] que estamos empezando a hacer con muchos cursos, ya no lo vemos cómo binario la elección remota/presencial.

¿Qué motivó la implementación de PIAV?
Responsable B: Teníamos un portal previo, pero era poco amigable y pocas funcionales, entendíamos que le futuro va la formación on-line. Tiene 5 años y el crecimiento de uso es exponencial. Y estamos preparando un relanzamiento que incluya análisis de

[29] Hace referencia a las tareas previas que son condición para asistir a una capacitación.

comportamiento para saber cuándo, como publicarlo, como comunicarlo. Incorporar nuevos conceptos como podcast o micro-learnings. Pasaríamos de cursos pensando para 2 o 3 días a curso que por módulo te van a llevar 5 minutos. Muchas acciones que se hacían de forma presencial se llevaron al mundo virtual. Con esta herramienta se logra capilaridad., contamos con una gran dispersión geográfica que nos permite llegar a todo el país.

¿Hay objetivos proyectados para la plataforma? En caso afirmativo ¿Podrían indicar cuáles son?

Responsable B: Objetivo cuantitativos no hay, si vamos analizando el crecimiento y comparamos presencial vs virtual. Apuntamos a 2020 un plan enfocado en el auto-desarrollo, queremos migra el esquema a un formato Play[30], mucho más multimedia, con cursos más cortos, disponibles para todo el mundo sin restricciones, pero con cursos ofrecidos a partir de perfiles creados con la ayuda de Data Analytics a partir de la información que tenemos de los colaboradores y sus patrones de uso.

Responsable C: Sumando a lo ya dicho la analogía que aplica a lo que buscamos es ofrecer un "Menú a la carta". Y que soporte nativamente los dispositivos móviles.

Responsable A: Estamos buscando que la plataforma sea más autoadministrable, todavía hay cosas que pasan por nosotros sí o sí, y estamos para mejorar el sistema de reportes con el equipo de IT y el proveedor externo de la herramienta.

¿Cuántas horas semanales esperan que invierta una persona de la organización en auto-desarrollo?

Responsable B: Queremos lograr como estándar al menos 1 hora por semana en toda la organización.

¿Cuál es el rol del líder en la formación de los profesionales de la organización?

Responsable B: Lo sintetizo en la figura del líder desarrollador.

[30] Hace referencia a una plataforma basada principalmente en contenido audiovisual.

Responsable A: Que genere espacios en sus equipos, liberando de la carga operativa habitual y tengan la oportunidad formarse. Sin distinción entre las capacitaciones presenciales, en PIAV o una charla TED. Es muy difícil que, por personas por su cuenta, la pata líder es clave.

Responsable C: que no juzgue la instancia e-learning. Hemos escuchado que en algunos sectores puntuales está mal visto hacer cursos que enviamos nosotros en horario laboral.

¿Las capacitaciones son obligatorias u opcionales?

Responsable B: Son muy pocas la obligatorias, relacionadas con temas como Ética o Seguridad e Higiene.

Responsable C: En el caso de la presenciales solo se transforma en obligatorios cuando aceptan la convocatoria. Tenemos un muy buen número de presentismo superior al 90%.

¿Cuáles consideran que son las fortalezas y debilidades de la plataforma?

Responsable B: Más que de la herramienta creo que depende de la cultura organizacional. Tenemos estructuras chicas, planas que nos dan una agilidad importante mucha cercanía pero que a su vez manejemos muchos temas en simultaneo.

Responsable A: El principal stopper[31] es que no estamos dedicados a esto, estamos supeditados múltiples actividades. Son factores más ajenos a la plataforma en sí, hay organizaciones que empezaron a armar equipos multidisciplinarios dedicados exclusivamente al e-learning porque la demanda es muy grande y requiere de perfiles que nunca antes habían participado de equipos de equipos de RRHH como experto en Data Analytics o UX.

¿Existe un plan de desarrollo para los profesionales de la organización?

Responsable A: Tenemos un programa enfocado para los líderes de la organización.

[31] Hace referencia a una barrera y/o impedimento.

Responsable C: En el caso de los colaboradores que no ocupan una posición de liderazgo estamos empezando a desarrollar algo.

¿Cuáles son los indicadores que utilizan para medir los resultados de las capacitaciones?

Responsable A: Para las capacitaciones presenciales manejamos una encuesta de satisfacción Global que evalúa la satisfacción con respecto al contenido, logística, tiempos, instructor, material didáctico. Para PIAV no los tenemos del todo definido.

¿La herramienta se inscribe en un marco de formación o se emplea de forma satelital?

Responsable C: Estuvo el intento de migrar que toda capacitación estuviera en contacto con PIAV. A nivel de contenido se nutre de capacitaciones.

Responsable A: Creo que la gente sigue esperando a ver qué hace RRHH, varias áreas generan mucho contenido, pero no los siento involucrados en como seguimos, toda evolución depende de nosotros y eso le termina dando carácter de isla. Hicimos un focus-group donde saltaron muchas oportunidades de mejoras que no nos había llegado en años, estamos súper agradecidos todo el feedback que recibimos que nos permite mejorar en muchísimos aspectos, pero nos cuenta entender porque no nos llegó antes, estamos muy abiertos a las críticas constructivas.

6.4.3 Entrevista inicial a usuarios

A continuación, se detalle el resultado del sondeo individual entre usuarios de las 7 áreas, esta información se utilizó para construir la encuesta y la construcción de categorías.

Entrevista a Usuario 1 del Grupo 1:
Edad: 29 años
Nivel académico: Terciario Abandonad
Años en la empresa: 8 años
Años en el área: 1 año

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?
Considero que el método para evaluar es muy fácil para copiarse, las preguntas solo son multiple-choice, sería bueno que haya preguntas prácticas o algo que te obligue a aplicarlo en un caso real. Sería bueno que te llegue un mail con un certificado. Mayor visibilidad.

Entrevista a Usuario 2 del Grupo 1:
Edad: 13 años
Nivel académico: Universitario en curso
Años en la empresa: 13 años
Años en el área: 1 año

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?
Le falta más visibilidad. Quizás sería bueno que sea obligatorio verlo, como si fuese un pop-up cuando prendes la computadora. Podría mutar a un asistente virtual tipo bot que le puedas preguntarlo que necesitas. También me pasa que cuando me olvido un proceso voy a buscarlo y está desactualizado, eso hace que le reste credibilidad.

Entrevista a Usuario 1 del Grupo 2:

Edad: 38 años

Nivel académico: Secundario completo

Años en la empresa: 5 años

Años en el área: 1,5 años

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?

Hasta hoy mi experiencia con la herramienta no fue la mejor. El líder del área, debería conoces las actitudes y aptitudes de cada uno. En base a eso le debería indicar dónde está el curso adecuado a la persona. Esto no debería ser optativo y debe ponerle una fecha límite. Las capacitaciones tienen que incluir el hecho de construir o resolver algo.

Entrevista a Usuario 2 del Grupo 2:

Edad: 34

Años en la empresa: 5 años

Años en el área: 2 años

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?

Cuando busco un procedimiento casi siempre está desactualizado, no coincide el contenido con la vida real. No encuentro un incentivo para que se use, no hay. Quizás por desconocimiento, pero no le encuentro utilidad.

Entrevista a Usuario 1 del Grupo 3:

Edad: 38

Años en la empresa: 11 años

Años en el área: 2 años

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?

En mi caso curso a distancia mi carrera universitaria y conozco cada vez más gente que se está subiendo. La semana pasada fui a la casa de un amigo que se cambió a la Siglo XXI

siendo que durante años estuvo en contra. De todas formas, si me dan a elegir entre una capacitación presencial y una remota creo que todavía me parece que aprendes más en persona, salvo que me digas que la remota la da un experto reconocido en el tema y en ese caso la voy a preferir toda la vida.

Entrevista a Usuario 2 del Grupo 3:
Edad: 26
Años en la empresa: 1 año
Años en el área: 1 año

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?
A mi entender creo que es difícil juzgarlo porque es algo muy nuevo a nivel mundial, conozco bastantes empresas que lo tienen, pero no sea. Creo que lo que está, es bastante bueno y quizás sería óptimo que no sea optativo, te sacaría la carga de tener que estar pensando que no tenés tiempo de hacerlo, te lo harías si o si como parte de tu trabajo.

Entrevista a Usuario 1 del Grupo 4:
Edad: 38
Años en la empresa: 3 años
Años en el área: 1 año

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?
Es muy profundo, cultural te diría. No es algo en sí de la plataforma, por ejemplo, el curso de Inteligencia Emocional está buenísimo. Deberíamos cambiar nuestras competencias y me atrevo a decir que debería ser obligatorio su uso. Una X cantidad de cursos obligatorios, porque no tengo tiempo o al menos lo administro mal.

Entrevista a Usuario 2 del Grupo 4:

Edad: 29

Años en la empresa: 8 años

Años en el área: 0,5 años

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?

Conocer más los cursos disponibles, al no saber que hay no sé si puede haber algo que me resulte útil. Le falta más exposición a la herramienta. Sería bueno si llega un mail con las novedades.

Entrevista a Usuario 1 del Grupo 5:

Edad: 35

Años en la empresa: 10 años

Años en el área: 1 año

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?

Creo que la herramienta no se le dio importancia a nivel empresa, el acceso tampoco es fácil. Algunos cursos de la compañía los tenías a mano, pero los cursos internos eran de difíciles de encontrar. Viviéndolo de adentro, cuando intenté crear cursos fue muy complejo, no es algo amigable. También creo que la interfaz gráfica no es muy accesible, si fuese algo más parecido Youtube.

Entrevista a Usuario 2 del Grupo 5:

Edad: 38

Años en la empresa: 11

Años en el área: 0,5

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?

En primer lugar, no entro ni siquiera todos los días a la intranet, y a veces pasan semanas. Entonces ni siquiera doy el primer paso porque no lo veo como una herramienta diaria. Me

acuerdo que existe cuando entro a la intranet por algún otro motivo. Por otro lado, las veces que entré siento que el contenido es excesivamente simplista, no tiene desafío. No veo que el contenido se pueda aplicar en un ejercicio, todo es descriptivo. No tengo forma de probar que los contenidos sean útil en mi día a día.

Entrevista a Usuario 1 del Grupo 6:

Edad: 36

Años en la empresa: 12

Años en el área: 5

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?

Es complicado hacerse el tiempo, tuve que reservar un espacio en la agenda porque si no siempre se me solapa con reuniones u otros temas más urgentes. Algo que estamos probando ahora con otro compañero es juntarnos de a 2 para hacerlo, sino es más difícil en solitario, es como el gimnasio.

Entrevista a Usuario 1 del Grupo 6:

Edad: 38

Años en la empresa: 11 años

Años en el área: 2 años

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?

La herramienta para mi es buena, pero le falta propaganda. Yo ya la usé un par de veces y aprendí varias cosas, pero me olvido que está ahí. Otra cosa que me parece importante s que se les enseñe a las personas su importancia desde la inducción, a los nuevos cuando le explicas algo ya lo toman como importante. Distinto es con los viejos, es más difícil hacerles entender que es útil. Debería comunicarse la importancia de la herramienta con estrategias distintas dependiendo de la antigüedad de la persona.

Entrevista a Usuario 1 del Grupo 7:

Edad: 32

Años en la empresa: 11 años

Años en el área: 2 años

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?

Creo que la herramienta se debería aprovechar en los cursos, podría ser a modo examen. Inclusive en los cursos que damos internamente. También para reforzar la parte teórica. Adicionalmente no tengo tiempo en mi día a día para este tipo de cursos y si me aparece tiempo libre lo dedico a mis demoradas o pendientes.

Entrevista a Usuario 2 del Grupo 7:

Edad: 43

Años en la empresa: 9 años

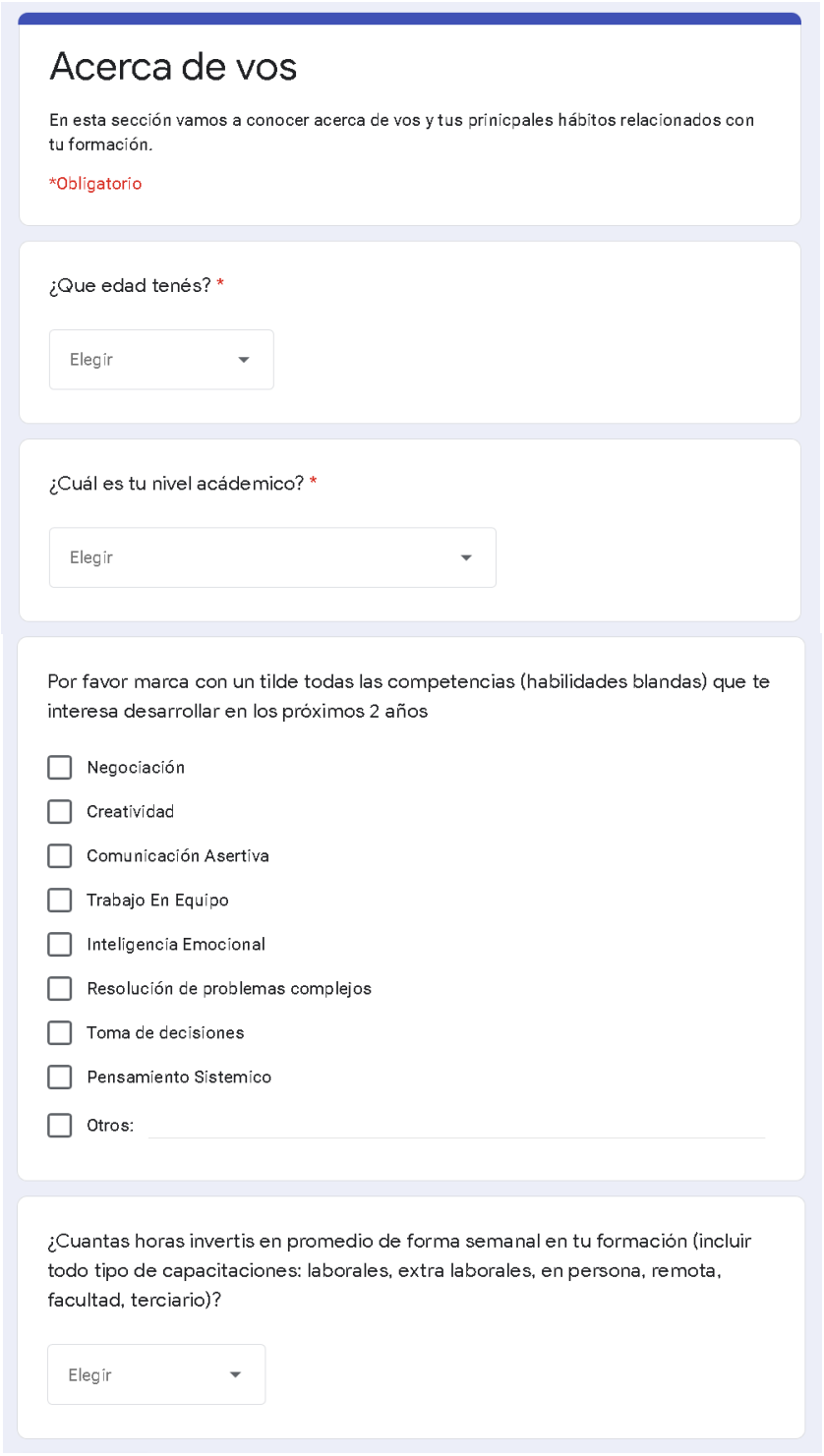
Años en el área: 9 años

¿Qué debería suceder para que la gente utilice más la herramienta de aprendizaje virtual interna?

Esta bueno que te manda el mail con el certificado, pero no te da el tiempo. En la vorágine del día a día es más difícil. No hay información técnica, solo de partes blandas. Y también hay otra plataforma, no entiendo bien como diferenciarlas. Sería importante reservar horas semanales para que no te interrumpen y una app para celular.

6.5 Instrumento de Medición

A continuación, se anexa el instrumento de medición que se utilizó para esta investigación.



Acerca de vos

En esta sección vamos a conocer acerca de vos y tus principales hábitos relacionados con tu formación.

*Obligatorio

¿Que edad tenés? *

Elegir

¿Cuál es tu nivel académico? *

Elegir

Por favor marca con un tilde todas las competencias (habilidades blandas) que te interesa desarrollar en los próximos 2 años

- [ ] Negociación
- [ ] Creatividad
- [ ] Comunicación Asertiva
- [ ] Trabajo En Equipo
- [ ] Inteligencia Emocional
- [ ] Resolución de problemas complejos
- [ ] Toma de decisiones
- [ ] Pensamiento Sistemico
- [ ] Otros:

¿Cuantas horas invertis en promedio de forma semanal en tu formación (incluir todo tipo de capacitaciones: laborales, extra laborales, en persona, remota, facultad, terciario)?

Elegir

Herramientas de aprendizaje virtual

El objetivo de esta sección es conocer acerca de tu visión sobre las herramientas de aprendizaje que se utilizan a través de internet, desde Wikipedia hasta una página de cursos masivos (MOOC) como Coursera o EDX.

¿Que tan útil consideras internet y las herramientas digitales en general para tu formación educactiva

	1	2	3	4	5	
Poco útil	○	○	○	○	○	Muy útil

¿Conoces al menos 1 plataforma de E-Learning? Ejemplos: Coursera, EDX *

Elegir

En caso de haber respondido de forma afirmativa por favor indicar cuales

Tu respuesta

¿Usaste en los últimos 6 meses alguna plataforma de E-Learning? *

Elegir

¿Desde que lugar físico utilizas las distintas herramientas

- [ ] Mi escritorio
- [ ] Salas de reunión
- [ ] Espacios compartidos (Salas abierta, Cocina, Patio)
- [ ] Mi Casa
- [ ] Durante los viajes al/desde el trabajo
- [ ] Otros:

¿Que tipo de dispositivos utilizas habitualmente para aprender de forma remota?

- [ ] Computadora de escritorio
- [ ] Teléfono Celular
- [ ] Tablet
- [ ] Otros: _____

PIAV

El objetivo de esta sección es conocer acerca de tu experiencia de usuario de la plataforma PIAV

¿Conoces la plataforma PIAV ? *

Elegir

¿Usaste PIAV en los últimos 6 meses? *

Elegir

¿Completaste al menos 1 curso? *

Elegir

¿Tomás los cursos de manera individual o acompañado de otras personas?

- [ ] Solo
- [ ] Acompañado
- [ ] Depende el caso

¿Que tán útil consideras que es PIAV en tu formación profesional?

	1	2	3	4	5	
Poco útil	○	○	○	○	○	Muy útil

7. Bibliografía

Banco Mundial. (2016). *The Jobs of Tomorrow Technology, Productivity, and Prosperity in Latin America and the Caribbean.*

Bandura, A. (1982). *Teoría del Aprendizaje Social*. Madrid: Esparsa Universitaria .

BOND. (2019). *Tendencias en Internet 2019.* Obtenido de ttps://www.bondcap.com/report/itr19/#view/156

Deterding, S. (2011). *Gamification: Toward a Definition.* Obtenido de http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf

Farré, J. A. (2010). ¿Una sociedad del conocimiento? *Educación y Humanidades*, 78-95.

Frey C.B, Osborne M.A. (2013). *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation.* Obtenido de ttps://www.researchgate.net/publication/271523899_The_Future_of_Employment_How_Susceptible_Are_Jobs_to_Computerisation

Grosso, F. (2019). *Senshi No Kokoro*. Buenos Aires: Dunken.

Josh Bersin, M. Z.-S. (2019, Febrero 19). *Making Learning a Part of Everyday Work. Harvard Busisness Review.* Obtenido de https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work

Kahiigi, E. K. (2008). Exploring the e-Learning State of Art. *The Electronic Journal of e-Learning Volume 6*, 77-88. Obtenido de Exploring the e-Learning State of Art.: www.ejel.org

Kapp, K. (2013). *https://learningsolutionsmag.com/articles/1240/the-gamification-of-sales-force-training.*

Kapp, K. M. (n.d.). *Choose Your Level: Using Games and Gamification to Create Personalized Instruction.* Obtenido de http://www.centeril.org/2016Handbook/resources/Cover_Kapp_web.pdf

Kimberly F Colvin, J. C. (2014). Learning in an Introductory Physics MOOC: All Cohorts Learn Equally, Including an On-Campus Class.

Kineo. (n.d.). Obtenido de https://ar.kineo.com/es/casos-de-estudio/mcdonalds-juego-cajas-registradoras

Kotter, J. P. (2004). *Lider del Cambio.* México: McGrawHill.

Prensky, M. (2oo1). *MarcPrensky.com.* Obtenido de http://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf

Regalado, A. (2012, Noviembre 2). *MIT Technology Review. The Most Important Education Technology in 200 Years.* Obtenido de https://www.technologyreview.com/s/506351/the-most-important-education-technology-in-200-years/

Reichheld, F. F. (2003, Diciembre). *Hardvard Business Review.The One Number You Need to Grow.* Obtenido de https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow

Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo.* Buenos Aires: Paidos.

Rosario Quecedo Lecanda, C. C. (2002). Introducción a la metodología deinvestigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.

Senge., P. (1990). *La Quinta Disciplina).* Buenos Aires: Granica.

Synopsis, SAAVY. (2018). *Empleo Ideal 2018.*

Sztajnszrajber, D. (2016, Abril 16). *La Voz.* Tenemos una escuela del siglo 19, con docentes del siglo 20 y alumnos del siglo 21. Obtenido de: https://www.lavoz.com.ar/numero-cero/dario-sztajnszrajber-tenemos-una-escuela-del-siglo-19-con-docentes-del-siglo-20-y-alumno

Toffler, A. (1973). *El "Shock" del Futuro.* Barcelona: Plaza y Janes.

Torres-Coronas, T. y.-B. (2019). *RIED. Revista Iberoamericana de Educacióna Distancia.* doi:http://dx.doi.org/10.5944/

Union Eurepea. (n.d.). *Eur-Lex.* Obtenido de https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11090

World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report.* Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf