Universidad Argentina de la Empresa

Facultad de Administración y Negocios

"E-LEARNING EN ENTIDADES BANCARIAS PUBLICAS Y PRIVADAS"

AUTORES:

- Bucchioni Facundo LU:131380
- Steigerwald Nicolás LU:138559

PROFESORES:

- De Arteche Mónica
- Fasano Federico

AÑO: 2012

INDICE GENERAL

RESUMEN **5**

ABSTRACT **6**

1. INTRODUCCION

1.1. Problemática 7

1.2. Preguntas 7

1.3. Objetivos 9

2. MARCO TEORICO 9

2.1 Capitulo 1: Capacitaciones Bancarias 9

2.1.1. Las capacitaciones en el ámbito bancario 11

2.1.2. Clasificación de las capacitaciones Bancarias 13

2.1.3. Modalidad de capacitaciones en Entidades Financieras Bancarias 14

2.1.4. ¿Por qué elegir e learning para capacitar en bancos? 15

2.2 Capitulo 2: Capacitaciones e learning 16

2.2.1. Concepto de e learning 16

2.2.2. Bases para construir una capacitación e learning 16

2.2.3. Características de la capacitaciones e learning 17

2.2.3.1. Beneficios 17

2.2.3.2. Barreras y problemas en la implementación del e learning 18

2.3 Capitulo 3: Tipos y Modelos de e learning 19

2.3.1 Tipos de e learning 19

2.3.2 Modelos de e learning 20

2.3.2.1 Modelo centrado en la tecnología 21

2.3.2.2 Modelo centrado en el profesor 21

2.3.2.3 Modelo centrado en el alumno 22

2.3.2.4 Modelo centrado en el contenido 23

2.3.2.5 Modelo centrado en la interacción entre iguales 23

3. METODOLIGIA DE LA INVESTIGACION **25**

3.1 Instrumentos Utilizados 26

3.2 Triangulación Metodológica 27

3.3 Trabajo de campo 28

3.4 Análisis e interpretación de entrevistas a Gerentes 30

3.5 Análisis e interpretación de encuestas a empleados 31

3.6 Análisis e interpretación de documentos sobre implementaciones 38
3.7 Conclusiones 43
4. ANEXOS 46

ANEXO 1: Entrevistas a Gerentes de sucursales 46
ANEXO 2: Encuestas a empleados de las diferentes Instituciones 52
ANEXO 3: Documentos analizados sobre implementación 61

5. BIBLIOGRAFIA 69

INDICE FIGURAS

Figura 1: Triangulación metodológica 27

Figura 2: Grafico de Osgood 32

Figura 3: Grafico de Osgood 2 32

Figura 4: Relación encuestados con los que recibieron capacitaciones online 34

Figura 5: Frecuencia de la utilización e learning 34

Figura 6: Modalidad de capacitaciones 35

Figura 7: Modalidad de capacitaciones 2 35

Figura 8: Presencia del e learning en el año 2012 36

Figura 9: Grado de satisfacción de los usuarios 37

Figura 10: Grado de satisfacción según las instituciones 37

Figura 11: Total de capacitaciones en Bco. Galicia 39

Figura 12: E-Learning por puestos en Bco. Galicia 40

Figura 13: Participación e learning en los planes de capacitación (Bco. Ciudad) 41

RESUMEN

Esta investigación se propuso identificar las capacitaciones e-learning en las Entidades Bancarias públicas y en las privadas, y analizar los beneficios obtenidos a través estas formaciones a distancia.

Para lograr estos objetivos se recurrió a la utilización de técnicas tales como encuestas, entrevistas y el análisis de documentos que hacen referencia a la implementación de estas capacitaciones.

Para ello, se determino una muestra, entre privados y públicos, de cuatro bancos para realizar las encuestas, tres bancos para las entrevistas con Gerentes de sucursales y otros tres bancos para analizar documentos sobre su implementación del e-learning.

Estas herramientas nos proporcionaron los datos necesarios sobre las tendencias en la aplicación de dichos cursos, grado de satisfacción de los usuarios, las barreras para su implementación y los beneficios obtenidos a partir de la utilización de los mismos.

En los resultados obtenidos, se puede apreciar que al año 2012 existe una gran diferencia entre Bancos públicos y Bancos privados en lo que respecta a la implementación de capacitaciones a distancia. Esto se debe a que las entidades privadas dieron comienzo a esta modalidad de formación hace más de diez años, mientras que en las Entidades públicas recién se está comenzando a implementar.

Por otra parte en casi la totalidad de la muestra ven como un beneficio hacia el usuario, el banco y hacia el cliente, la utilización de los cursos a distancia ya que les brindan diferentes comodidades en comparación con los cursos tradicionales o presenciales.

Gracias a esta investigación realizada, detectamos una tendencia creciente en el reemplazo de las capacitaciones presenciales por las capacitaciones e-learning en las Entidades bancarias. Esto genera un mayor beneficio para los empleados usuarios, lo cual se ve trasladado en su labor diaria y en un mayor beneficio obtenido por el Banco.

ABSTRACT

This research set out to identify the training e-learning in the Banks publics and in private, and analyze the benefits gained through these remote training.

To achieve these objectives, the utilization of techniques resorted such as surveys, interviews and analysis of documents referring to implementation of these trainings.

For this purpose, a sample was determined, among publics and private, four banks to conduct the surveys, three banks for interviews with branch managers and three other banks to analyze their implementation documents e-learning.

These tools provide the necessary data on trends in the application of these courses, degree of satisfaction of users, the barriers for implementation and the benefits from utilization thereof.

In the results, we can see that the year 2012 there is a big difference between public banks and private banks in terms of the distance training implementation. This is because private entities were beginning to this mode of formation over ten years ago, while in the Entities publics are beginning freshly deployed.

Moreover, in almost all of the shows seen as a benefit to the user, the bank and to the client, the utilization of distance learning courses because they provide different amenities in comparison with traditional courses or classroom.

Thanks to the research conducted, we found an increasing trend in replacing face training by e-learning trainings in banks. This leads to greater employee benefit users, which is transferred in their daily work and greater benefit to the Bank.

1. INTRODUCCION

1.1 PROBLEMATICA

Como consecuencia del desarrollo tecnológico, surge la educación a distancia.
Este tipo de capacitaciones tienen una expansión considerable gracias a dos razones fundamentales: la utilización de Internet y las redes internas (intranet), así como la evolución de la tecnología informática (TI).
Los cursos en línea o capacitación virtual ayudan a desarrollar y actualizar a los trabajadores; siendo algunas de las ventajas que ofrecen: costos bajos, sin un local restringido, profesores de tiempo completo, no tienen horario rígido, y proporciona avances a gran velocidad.
Nuestro enfoque se basa en la Entidades financieras bancarias, donde se ha observado que a partir de la última década hubo un auge en las capacitaciones a distancia en las entidades financieras privadas.
Por otra parte, evaluando los beneficios que se obtenían de este tipo de formaciones, en los últimos años la implementación de capacitaciones e learning también ha llegado a las entidades financieras públicas.
Sin embargo, al día de hoy, existen grandes diferencias en cuanto a las dificultades de la implementación y el grado de satisfacción de los usuarios al momento de dichas formaciones a distancia.

1.2 PREGUNTAS

- ¿Cuáles son las tendencias de aplicación del e learning en entidades Bancarias Privadas y en Entidades Bancarias Publicas?
- ¿Sería viable la utilización de las capacitaciones e-learning en reemplazo de las capacitaciones presenciales o tradicionales?

1.3 OBJETIVOS

- Describir las diferentes metodologías utilizadas para las capacitaciones e learning en las entidades financieras públicas y privadas.
- Evaluar el método más eficiente de capacitaciones e learning en las entidades Bancarias tanto públicas como privadas.
- Analizar los beneficios obtenidos a través de las capacitaciones e learning, y las principales barreras para su implementación.

2. MARCO TEORICO

2.1. Capitulo 1: Capacitaciones Bancarias

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" (Drucker- S/F)

El Capital Humano es uno de los principales factores para el crecimiento a largo plazo de la economía, a partir de allí que la "capacitación" como medio principal para la generación de Capital Humano es una cuestión fundamental, aunque todavía está lejos de constituir una política de base para las organizaciones en general.
Esta situación se da, según la opinión de Petra de Saa Pérez y Raquel Ortega (2004) por varios factores: por un lado, los fuertes y permanentes cambios que se producen en los contenidos de los distintos puestos de trabajo, derivados en la mayoría de las ocasiones de variaciones en la economía en general y la tecnología en particular; y por el otro, la dificultad para prever con suficiente antelación estos cambios, de tal forma que las organizaciones sean capaces de responder a estas constantes.

Quizás, la mejor manera de darnos cuenta del cambio radical y revolucionario que debe desarrollarse, es cuando nos enfocamos en el perfil del trabajador de la Era del Conocimiento - de la "Nueva Economía". Un trabajador que debe ser confiable, creativo, innovador, que trabaje en equipo, con un alto nivel de auto motivación y realización y que viva las transformaciones y los cambios organizacionales como oportunidades. Este mismo trabajador que exigirá un replanteo radical de su propio tratamiento y de las organizaciones en general.

Esto debe ser entendido para comenzar a pensar en la importancia que tienen tanto las necesidades personales como el bagaje intelectual que poseen las personas que integran nuestro equipo de trabajo, a diferencia de épocas pasadas, donde la relación entre la empresa y el empleado se limitaba solamente al cumplimiento de tareas por parte del trabajador.
En la actualidad los empleadores esperan más de sus colaboradores, quieren personas intelectualmente fuertes, pero con "valores adicionales" que hagan que su

puesto de trabajo se diferencie del resto en cualquier otra empresa competidora. Para esto es fundamental conocer a nuestra gente, saber sus fortalezas y debilidades para así trabajar sobre ellas.

Tal como mencionaba Chiavenato (2007), la capacitación es beneficiosa tanto para la organización como para los individuos, es una de las estrategias más eficaces para la formación de su gente, además de ser una herramienta de desarrollo personal y organizacional.

Básicamente la capacitación impacta en los niveles de productividad, motivación e imagen organizacional. Hoy las personas eligen donde quieren trabajar, y sabiendo de esa posibilidad, las empresas deben generar acciones tendientes a captar los mejores recursos del mercado siendo su gente la mejor publicidad.

Capacitar según Chiavenato (2007) es producir competencias, pero solamente aquellas que tengan valor de uso para la organización, esto es, hacer que las personas participantes de un proceso de formación adquieran el perfil profesional deseado al salir de la situación de aprendizaje. No obstante es necesario destacar, que en tanto el aprendizaje no se traslade a la tarea, estamos sólo en presencia tanto de una "habilidad" adquirida en sí misma, como de un gasto inmenso para la organización.

Si no existe un real conocimiento y aceptación por parte de la importancia que existe entre la relación: capacitación organizacional – desarrollo humano, nunca se logrará la tan ansiada conexión entre objetivos estratégicos y programas de capacitación. En lugar de ello, modas, caprichos, "cualquier cosa que haga la competencia" pueden ser impulsores principales del programa de capacitación.

¿El resultado? Inversión Desperdiciada. ¿Causa? Programas de Capacitación mal dirigidos, diseñados y evaluados. ¿Efecto Colateral? Bajo o Mal desempeño de los empleados.

La capacitación es sinónimo de inversión cuando está alineada con los objetivos organizacionales, orientada al desempeño del trabajador poniendo real foco

en mejorar conocimientos y habilidades que aplicados a su tarea diaria generen mayor rentabilidad a la organización. Siempre y cuando no se cumpla con esta relación, la Capacitación significará un gasto significativo para la quien la implemente.

2.1.1 La capacitación en el ámbito bancario

Si bien las especializaciones de la actividad empresaria han de requerir, en materia de adiestramiento o capacitación una flexibilidad acorde con ellas, no cabe ninguna duda que las relacionadas con la actividad bancaria las ha de solicitar con marcada diferenciación, en concordancia con lo específico del tipo de realización que mueve su gestión.

"Si nos atenemos a la simple definición de que los Bancos cumplen como función económica la concentración, distribución y creación de medios de pago, vemos que además de la lógica dirección y supervisión de sus actividades por el Ente Gubernamental respectivo, les cabe procurar el ejercicio de su actividad dentro de unos lineamientos claros, bien precisos y que no admiten dualidades capaces de perjudicar no solo la imagen propia sino la de todo un sistema al cual se encuentran integrados". (Juan Carlos Fábrega-1972).

Por lo mencionado, es que surge la necesidad de que todo plan tendiente al mejoramiento de su personal deba centrar preferentemente atención en ubicar la función que le corresponde a la Entidad dentro del ordenamiento monetario, y por ende a sus agentes en la puesta en vigencia de normas o practicas que hacen al cumplimiento de aquellas responsabilidades emergentes del propio sistema estructural de un País.

La concentración de medios de pago, primer eslabón de la cadena de funciones económicas de los bancos, además de ubicar la fuente de la cual se nutre la actividad, nos brinda la posibilidad de analizar cuan diferente debe resultar el programa de capacitaciones con referencia a otras áreas de la actividad empresarial.

No solamente es importante la enseñanza de métodos para que los clientes puedan confiar en sus medios, sino que muy especialmente se le debe destacar al empleado o funcionario la importancia que ese elemento tiene para la evolución del Banco, la diferencia conceptual que sobre la necesidad de usar los servicios bancarios tiene la comunidad a la que sirve, donde no todos tienen el mismo desarrollo mental

adecuado para reclamar o usar sus servicios. A los bancos concurren a llevar dinero personas de todas las clases sociales, desde dirigentes empresarios hasta el pequeño ahorrador que lleva sus pequeñas economías, debiéndose encontrar con un clima favorable para el resguardo de las mismas.
La fijación de estos conceptos en el personal, especialmente en aquellos destinados al sector de Captación de Depósitos, debe ser un punto básico en el programa de capacitaciones.

La creación de medios de pago, o sea aquella potestad que disponen los bancos y que les permite dar a una persona la facultad de girar sobre un dinero que no tiene, previamente colocado a su disposición, obliga a quienes tienen uso de esta facultad a conocer las consecuencias económicas que un mal uso de ellas puede ocasionar.
Igual concepto cabe señalar para aquellos otros servicios en que le está dado a la Banca actuar, apoyándose en una proyección externa de una imagen adecuada para el mejor logro de sus fines.
Donde puede pensarse que los programas de capacitaciones de la esfera bancaria guardan cierta similitud con los de la rama empresaria, es en lo referente a los sectores internos o pasivos, donde la similitud de tareas en general hace factible de utilización de programas o cursos básicos, que formando conceptualmente al funcionario, le posibilitan para diagramar esquemas internos ajustados a técnicas más avanzadas.

Por otro lado, podemos observar como “la constante necesidad de actualización y perfeccionamiento a llegado a los dirigentes de más alto nivel, que superaron el viejo concepto de que la simple ubicación en elevados cargos les eximia de la necesidad de actualización”. (Juan Carlos Fábrega-1972).
Las nuevas técnicas y variantes experimentadas por el mundo de los negocios, dentro de los cuales se desenvuelve la Banca, requieren constante actualización, y en tal sentido los directivos conforman un escalón más entre aquellos que merecen capacitación o adiestramiento.

2.1.2 Clasificación de las capacitaciones Bancarias

A efectos de clasificar las capacitaciones en Entidades Bancarias, Rosenberg (2006) ha optado por ordenar las mismas de acuerdo a quienes están dirigidas, en

- A nivel de dirigentes
- A nivel de funcionarios
- A nivel de empleados

A nivel de dirigentes:
La finalidad es reunir a los hombres más representativos del mundo financiero para examinar los problemas de la estructura bancaria y sus funcionamientos, vistos en proyecciones nacionales e internacionales. No se trata de conferencias ni seminarios, sino que cuenta con el carácter de mesa redonda, donde uno o más expertos exponen los aspectos esenciales, mientras que otras personas del ámbito financiero o empresario actúan como elementos críticos.
Se trata de aclarar conceptos de la acción concreta de los bancos en el ámbito nacional e internacional a través del perfeccionamiento de una política general y de la propia actuación de los Bancos.

A nivel de funcionarios y a nivel de empleados:
Lo que distingue a uno de otros es especialmente por la planificación que procura la formación del personal estable con la del personal recién ingresado o en periodo de pre-ingreso.
Este último se considera un aspecto bastante complejo y que en la práctica es tratado quizás sin la atención que el mismo amerita, ya que un error en la incorporación de un nuevo empleado, produce al final una pérdida importante en la inversión tiempo-organización, sin posibilidad de recuperación.
La nueva orientación en la materia, tiende por sobre el grado de capacidad de que debe estar dotado todo empleado, a integrar al recién ingresado en el ámbito de la entidad en la que va a desempeñar sus tareas, procurando hacerle conocer la modalidad operativa de la misma, mostrándole de manera general, previa a su puesta

en funciones, acerca de la actividad bancaria, sus reglamentaciones básicas, las tareas a cargo de las distintas oficinas, entre otras.

Si bien esta capacitación pre-ingreso implica un costo extra al de la selección del personal, se entiende que el mismo es ampliamente recuperado en el futuro, pues gran parte de los errores que comete el personal novicio es el fruto de la inexperiencia originada en no haber contado con un aprendizaje apropiado que lo ubique en el engranaje operativo de la institución.

2.1.3 Modalidades de capacitaciones en Entidades Financieras Bancarias

Dentro de las modalidades utilizadas para realizar las capacitaciones a los empleados que se desarrollan dentro de los bancos, podemos encontrar según Edgar Javier Carmona Suárez y Rodríguez Salinas (2009):

Tipos de eventos

- Cursos
- Seminarios
- Congresos
- Jornadas

Modalidad de cursada

- Presencial
- E-Learning
- B-Learning

2.1.4 ¿Por qué elegir E-Learning para capacitar en Bancos?

En la actualidad, a nadie escapa que el capital de mayor importancia con que cuenta cualquier actividad productiva, es el capital humano, mas en un escenario donde impera la competitividad y una dinámica vertiginosa, como es el del sistema financiero, por tanto, mantener y acrecentar su valor resulta cada vez más necesario e imprescindible.

Según Carlos Pelegrin y Fernández López (2003), Partimos de la convicción de que el proceso de capacitación es el medio más importante del que dispone una organización, a través de la gestión adecuada de su capital humano, para mejorar la eficiencia en el trabajo, convirtiendo el esfuerzo en desempeño de alta calidad y otorgando al empleado la oportunidad de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades que aumentarán su competencia y comprensión de la misión y objetivos de la organización.

Con la finalidad de adecuarse a las nuevas herramientas y tendencias educativas soportadas en las nuevas tecnologías de información y comunicación, nace el E-learning, con la finalidad de brindar un nuevo servicio de capacitación a distancia, diseñado para ofrecer un conjunto de cursos y programas sin límites de distancia o de tiempo mediante el uso de los medios electrónicos de comunicación e Internet.

Hoy en día, podemos comunicarnos con cualquier lugar del mundo sin que represente un alto costo para nosotros, o podemos trabajar utilizando los medios electrónicos que ofrecen el Internet y el correo electrónico, logrando comunicarnos en tiempo real y sin problemas de distancias con nuestros compañeros de trabajo.

Es por eso que en este trabajo nos enfocaremos en la modalidad de capacitaciones e learning, a ser desarrollada en los capítulos siguientes.

2.2. Capitulo 2: Capacitaciones E- Learning

2.2.1 Concepto de E-Learning

Rosenberg (2006) define al e learning como el uso de las tecnologías basadas en Internet para proporcionar un amplio despliegue de soluciones a fin de mejorar la adquisición de conocimientos y habilidades.

Desde el punto de vista conceptual, e-learning es un término susceptible a diferentes definiciones y a menudo intercambiable por otros: formación on-line, cursos online, formación virtual, teleformación, formación a distancia, campus virtual. En sentido literal, del inglés, significa aprendizaje electrónico, el aprendizaje producido a través de un medio tecnológico-digital.

El e-learning está basado en tres criterios:

- Está vinculado en redes, las cuales le permiten realizar actualizaciones instantáneas, almacenamiento y recuperación, distribución e intercambio de información.
- Es enviado a un usuario final a través de distintos medios como computadores, teléfonos celulares, buscapersonas, asistentes personales digitales; usando tecnología estándar de internet.
- Se enfoca en la más amplia visión del aprendizaje, que va más allá de los paradigmas tradicionales del entrenamiento. Ya que también incluye la entrega de información y las herramientas para mejorar el desempeño.

2.2.2 Bases para construir una capacitación E-Learning

Según Rosenberg (2006), el e-learning sería muy complejo si todo lo que deseáramos hacer fuera construir e impartir entrenamiento de alta calidad en la web. Pero a continuación establece ciertas bases para construir una estrategia e-learning que tenga mayor probabilidad de éxito.

Arquitecturas de aprendizaje: se debe realizar una coordinación del e-learning con el resto de los esfuerzos de aprendizaje de la organización, también construyendo sinergias con el entrenamiento tipo salón de clase.

Infraestructura: hacer uso de las capacidades tecnológicas de la organización para impartir y administrar e-learning. Ya que la falta de una buena infraestructura puede detener al e-learning en su camino.

Cultura del aprendizaje y gerencia del cambio: creación de un ambiente organizacional que estimule el aprendizaje como una actividad valiosa, apoyada por gerentes que estén realmente comprometidos con dichos procesos.

Reinventando la organización de entrenamiento: la adopción de un modelo comercial y organizacional que apoye en vez de limitar el crecimiento del e-learning.

2.2.3 Característica de la capacitación E-Learning

2.2.3.1 Beneficios de E-Learning

Los principales beneficios mencionados por Rosenberg (2006) de este tipo de capacitaciones son los siguientes:

Reduce los costos: debido a que disminuye gastos de viaje, reduce el tiempo que toma entrenar a la gente y elimina significativamente la necesidad de una infraestructura de salones de clase como los tradicionales. En conclusión, la significativa inversión inicial puede ser rápidamente recuperada con lo que se ahorra en la entrega.

Los mensajes son a la medida: cada uno recibe el mismo contenido, presentado de la misma forma. Y cuando sea necesario, los programas pueden diseñarse a medida dependiendo de las necesidades de aprendizaje.

El contenido es más oportuno y confiable: por estar habilitado en la web, puede actualizarse instantáneamente, haciendo de esta manera la información más exacta y útil por un periodo más largo.

Aprendizaje las 24hs: las personas tienen acceso desde cualquier parte y a cualquier hora.

Universalidad: al estar habilitado para la web, las diferencias de plataformas y los sistemas operativos son casi nulas, permitiéndoles a las personas recibir virtualmente el mismo material, del mismo modo.

Crea comunidad: la web permite a la gente crear comunidades de practica duraderas, donde pueden unirse e intercambiar información y distintos puntos de vista luego de que haya finalizado el entrenamiento.

Escalabilidad: las soluciones en e-learning son altamente escalables. Ya que los programas pueden mover desde 10 participantes hasta 100 mil con poco esfuerzo o incremento en los costos.

2.2.3.2 Barreras y problemas con la implementación de capacitaciones e learning

Hay ciertos factores que pueden llegar a perjudicar este tipo de capacitaciones, ya sea por la mala utilización de los recursos o debido a que este tipo de aprendizaje a veces no es la mejor opción para ciertas personas. A continuación mencionaremos los principales factores que pueden llegar a impedir una buena implementación del e learning según describe Alemany Martínez (2005).

- Hay personas que carecen de las competencias necesarias para realizar un aprendizaje a través del e-learning ya sea por la falta de habilidades de lecto-escritura, de auto-organización, iniciativa personal; o por su personalidad en la cual necesiten una mayor dependencia.
- Los diseños de e learning tienden a no prestarle atención a ciertos aspectos muy importantes que actúan sobre los procesos del aprendizaje, como son los aspectos emocionales de las personas. Esto es clave durante este proceso ya que hay características de las relaciones interpersonales que resultan fundamentales para un factor como es la motivación. Y la falta de contacto humano dificulta sentirse parte de una comunidad educativa.
- La falta de formación del profesorado a la hora de intervenir en la didáctica de un nuevo medio y herramientas que son impuestas independientemente del contenido del curso o de objetivos o competencias a desarrollar.
- Según Bartolomé (2004) también indico que ha habido una disminución de la calidad del contenido con respecto al e-learning debido a que los desarrollos se han basado más en las necesidades de las empresas e instituciones más que en las de sus usuarios, es decir, profesores y alumnos.

2.3. Capitulo 3: Tipos y Modelos de E- Learning

En este tercer capítulo, pretendemos definir y desarrollar los diferentes tipos de las capacitaciones E-learning existentes, y luego estudiaremos los diferentes Modelos de este tipo de capacitaciones.

2.3.1 Tipos de E-Learning

La capacitación E-Learning está posibilitando que los diseñadores de cursos tengan en su mano un abanico de posibilidades sin precedentes: formación a distancia tradicional, presencial, e-learning, semipresencial, etc.
No debería existir una confrontación entre el aprendizaje tradicional y el aprendizaje online, sino que ambos sistemas pueden y deben ser complementarios. Es más, son frecuentes las acciones formativas en las que se combina con éxito formación presencial con e-learning.
Es por ello que una de las primeras decisiones a la hora de diseñar una acción formativa surge del "porcentaje" de presencialidad o virtualidad más idónea dependiendo de factores como el tipo de alumnos, localización geográfica, si el conocimiento es práctico o teórico, etc.

Dependiendo de este grado de presencialidad o virtualidad de la acción formativa podemos distinguir, al menos, entre e-learning:

- 100% Virtual o e-learning puro

El proceso de enseñanza – aprendizaje se lleva a cabo 100% a través de Internet desde la admisión o matriculación de los alumnos hasta la evaluación o seguimiento. Para las comunicaciones se utilizan los medios propios de Internet: e-mail, chat, etc. o el teléfono.

- Mixto o blended-learning

Posee distintos tipos de significados, pero según Dolores Alemany Martínez (2005), el más acertado es entenderlo como un diseño docente en el cual las tecnologías de uso presencial y virtual se combinan para optimizar el aprendizaje. Sin embargo recibe otras denominaciones por parte de otros autores más centrados en la acción del docente como por ejemplo, “educación flexible”, “semipresencial”, o “Modelo Hibrido”.

- De apoyo

Solo se utiliza Internet como apoyo a cursos presenciales tradicionales, como por ejemplo, para informar de los programas de la asignatura, actividades de carácter administrativo, etc. En este tipo de programas el aprendizaje y la evaluación se realizan totalmente de forma presencial.

2.3.2 Modelos de E-Learning

Si nos abocamos al diseño del curso en su parte virtual nos encontramos también con diferentes formas de abordar la formación online. Las innumerables posibilidades que ofrece el e-learning hacen que no exista una única forma de plantear los cursos. Si analizamos la oferta de cursos y metodologías del mercado observaremos una variedad metodológica dependiendo de la importancia que se dé en el proceso a la tecnología, al profesor, al alumno, a los contenidos o a la interacción entre iguales.

Esto da lugar por tanto, a modelos:

- Centrados en la tecnología
- Centrados en el profesor
- Centrados en el alumno
- Centrados en los contenidos
- Centrados en la interacción entre iguales

Nos encontramos con propuestas en las que existe un contenido multimedia y un apoyo tutor de tipo reactivo o bajo demanda, propuestas en las que existe un

profesor que imparte clases en tiempo real o graba sus conferencias en video equiparando el e-learning a clases magistrales, nos encontramos propuestas en las que existe una planificación semanal de actividades de obligado cumplimiento mientras en otras el alumno tiene total libertad de horarios y de actuación, también nos encontramos propuestas en las que el alumno se enfrenta en solitario a la acción formativa mientras que en otros casos se forman grupos de trabajo.

2.3.2.1 Modelo centrado en la tecnología

Se caracterizan porque su centro de atención es la herramienta tecnológica que se utiliza, tanto si es una sola como si se trata de la conjunción de diferentes herramientas y también, por el papel poco importante que tendrán los otros protagonistas del proceso de formación: el profesor, alumno, contenidos y metodología.

El profesor se convierte en un mero proveedor de contenidos y el segundo, en un usuario que emplea estos contenidos cuando quiere y donde quiere. Por lo tanto, es la tecnología, la que adquiere el papel de transmisor del conocimiento y de facilitador del mismo.

Esta excesiva importancia a la herramienta tecnológica es propiciada por empresas cuya actividad principal o de origen es el desarrollo de aplicaciones informáticas para el entorno web y que deciden crear un entorno de aprendizaje online careciendo de una base metodológica y un conocimiento de las teorías del aprendizaje que sustenten el diseño instructivo. Resulta en plataformas o acciones formativas sustentadas en plataformas que más parecen una acumulación o colección de herramientas, que una adecuada ordenación de recursos, espacios y herramientas con una finalidad didáctica.

2.3.2.2 Modelo centrado en el profesor

Si se emplea en su variante síncrona (profesor y alumno coinciden en tiempo real a través de algún sistema de comunicación: videoconferencia, audio conferencia, etc.) este modelo se convierte en una reproducción del sistema tradicional en el que el profesor continúa siendo el único referente válido de transmisión del conocimiento, y se utilizan las nuevas tecnologías básicamente para ampliar el alcance de las clases. Habitualmente, esto no comporta ningún cambio en el paradigma educativo

clásico, ya que el profesor emplea las mismas estrategias que había utilizado hasta entonces, mediatizadas por el uso de alguna herramienta tecnológica.

Un ejemplo de esto, lo podemos encontrar en el uso de la videoconferencia o en las grabaciones en video. Este medio tiene la ventaja de permitir el acceso a la formación de personas muy alejadas físicamente, pero metodológicamente no aporta gran cosa, dado que modifica muy poco el método empleado hasta entonces (clases magistrales): el profesor no varía sus estrategias de enseñanza y es muy poco interactivo. Este caso, no deja de ser un modelo metodológico tradicional centrado en lo que el profesor hace en un aula, siendo los alumnos meros receptores pasivos del conocimiento.

En su variante asíncrona (profesor y alumno no coinciden en tiempo real) el profesor aporta materiales didácticos, organiza actividades y dirige dinámicas de tipo asíncrono (debate de casos prácticos en foro, etc.), pero a pesar de que el alumno no recibe una clase magistral en "vivo", si recibe la intervención constante del profesor en foros de debate, evaluación de prácticas, etc. El profesor es el referente.
En este tipo de modelos no tienen tanta importancia los contenidos ya que el peso de la acción formativa recae exclusivamente en el profesor.

2.3.2.3 Modelo centrado en el alumno

La mayor parte de las instituciones que se dedican a la formación defienden que mantienen un modelo centrado en alumno. Hay una tendencia mundialmente extendida a valorar positivamente dejar de centrarse en la figura del profesor para hacerlo en la del alumno.
Los modelos centrados en el alumno favorecen la libertad de éste para planificar su aprendizaje y regular su ritmo de trabajo. Todos los elementos que forman parte del modelo pedagógico se pondrán a disposición de los alumnos para que puedan gestionar su propio proceso de formación.

Para optimizar este objetivo es necesario tener presente dos puntos claves en la formación por medio de la web: la calidad pedagógica y el énfasis en el apoyo personalizado. Sin calidad pedagógica y sin un apoyo personalizado, el estudiante

difícilmente podrá realizar su propio aprendizaje, ya que aunque tenga un gran interés y motivación por el curso es necesario unas pautas mínimas y una guía que le indique que es lo que debe hacer para realizarlo.

2.3.2.4 Modelo centrado en el contenido

En este tipo de modelos también denominados auto-formativos el peso de la formación recae por completo en los contenidos. Por este motivo los contenidos deben estar muy bien diseñados con gran cantidad de recursos multimedia, ayudas interactivas, refuerzo inmediato, actividades, etc., en definitiva autosuficientes. La plataforma se convierte en un simple repositorio de contenidos.

Puede tener o no, soporte tutor, aunque sería recomendable que siempre tuvieran apoyo tutor. Este modelo supone que el alumno desarrolla casi por sí solo el proceso de formación, apoyándose para ello en los diferentes materiales y recursos que se le ofrecen. De manera puntual, este método permite realizar consultas a un tutor, que también podría ocuparse de la evaluación de los alumnos y de la valoración y revisión de las diferentes actividades abiertas que pudieran plantearse.

Este modelo requiere de una absoluta implicación en el proceso de aprendizaje por parte del alumno, puesto que se desarrolla de manera autodidacta de tal modo que el tutor existente sólo intervendría de forma reactiva o bajo demanda. La evaluación en este tipo de programas debería realizarse mediante algún tipo de prueba final automática porque no existe una presencia lo suficientemente permanente del formador como para que un modelo de evaluación continúa resultara riguroso.

2.3.2.5 Modelo centrado en la interacción entre iguales

En este tipo de modelo se apuesta por la interacción y el trabajo colaborativo. Las virtudes de este modelo de e-learning son resultado de la mayor motivación para los alumnos que conlleva la posibilidad de trabajar en actividades de grupo, al tiempo que el proceso de construcción del propio conocimiento se enriquece con aportaciones de compañeros que desempeñan su labor profesional en campos relacionados, pero diferentes, y, por lo tanto, pueden generar nuevas y estimulantes perspectivas para el alumno ante una misma cuestión.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para obtener los datos correctos que el lector podrá apreciar a lo largo del siguiente estudio, procederemos a nombrar los métodos utilizados.

En esta investigación hemos utilizado el paradigma cuali-cuantitativo, ya que a nuestro entender es el más conveniente para demostrar nuestro objeto de investigación.

En la perspectiva cualitativa (encuestas, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos.

Jacobs (1984) menciona las principales características de los métodos cualitativos, siendo estas la inducción analítica (observación de hechos), proximidad (cercanía del observador a los hechos y personas), mundo cotidiano (estudio de la vida social en su propio marco natural), descubrimiento de la estructura de interpretación, actividad dialógica (dialogo constante entre el observador y el observado), priman los aspectos subjetivos y el uso de lenguaje subjetivo.

Por otro lado, Gialdino (2006), da a conocer los tres componentes más significativos de la investigación: los datos, los diferentes procedimientos analíticos y la interpretación de los datos para arribar al resultado, y por último los informes escritos y orales.

Conociendo el paradigma empleado, se realizo una investigación descriptiva ya que se identificaron las prácticas de e-learning y las áreas de contenido en las que se aplica, además de medir varias dimensiones del fenómeno a investigar para determinar el grado de efectividad del e-learning después de su aplicación a través cursos de capacitación, así como las debilidades y fortalezas de la herramienta online.

La investigación descriptiva con análisis de documentos pertenece a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente.

Los instrumentos utilizados para la obtención de datos fueron encuestas a los empleados de las diferentes Instituciones Bancarias, análisis de documentos y entrevistas a los Gerentes de Sucursales de diferentes Bancos.

3.1 Instrumentos Utilizados

- **Encuesta**

Se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas. Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas

Es un método de investigación descriptivo. Las encuestas se realizan mediante entrevista oral o cuestionario escrito.

En nuestra investigación, se realizaron 20 encuestas a las siguientes Entidades Bancarias:

- Banco de la Provincia de Buenos Aires
- Banco de la Nación Argentina
- Banco Galicia
- Banco Santander Rio

La misma conto con 15 preguntas con el objeto de conocer la utilización de las herramientas e-learning para capacitaciones, ultimas capacitaciones recibidas y el grado de satisfacción con las mismas.

Para esta investigación fueron objetos de estudio el Banco Nación, Banco de la Provincia de Buenos Aires, Banco Galicia y Banco Santander Rio.

- **Entrevista**

Es una variante de la encuesta, donde los resultados se obtienen directamente en situación cara a cara con el interlocutor.

Una ventaja que proporciona este instrumento, es la flexibilidad que permite en la obtención de información, ya que se puede adaptar a la medida de cada sujeto entrevistado.

Dentro de las desventajas que posee, son la pérdida de tiempo, los costos, y la dificultad de analizar los resultados y la subjetividad.

En este caso, se entrevistaron a tres gerentes de las sucursales de distintos Bancos (Bco. Galicia, Bco. Santander Rio, Bco. Pcia. Bs. As) con un contenido de 13

preguntas cada una. Las mismas fueron realizadas al Gerente de la Sucursal del Banco Santander Rio de Avellaneda, Alejandro Cherro; a la Gerente del Banco Galicia de Gerli, María del Carmen Pérez; y al Sub-Gerente del Banco de la Provincia de Buenos Aires de la sucursal Pilar, Andrés Vega.
Esto permitió profundizar algunos aspectos claves sobre aplicaciones E-Learning en los profesionales más valiosos de los Bancos

- **Análisis de documentos**

Analizar los documentos de una organización permite descubrir qué tipo de valores intenta la organización comunicar a sus miembros, favorece conocer lo que dice la organización sobre sí misma, analizar la evolución de normativas, reglamentos, estatutos, etc. La congruencia de lo que la organización dice y hace en la práctica.
Hemos contado con documentos de casos que han implementado el modo de capacitaciones online, siendo los Bancos que nos proporcionaron esta información el Banco Galicia, Banco HSBC y el Banco Ciudad.

3.2 Triangulación Metodológica

En este trabajo se adopta el método de triangulación, por lo que se procede a recoger y analizar desde distintos ángulos, para compararlos y contrastarlos entre sí. Se acumula así información proveniente de diferentes fuentes de datos.

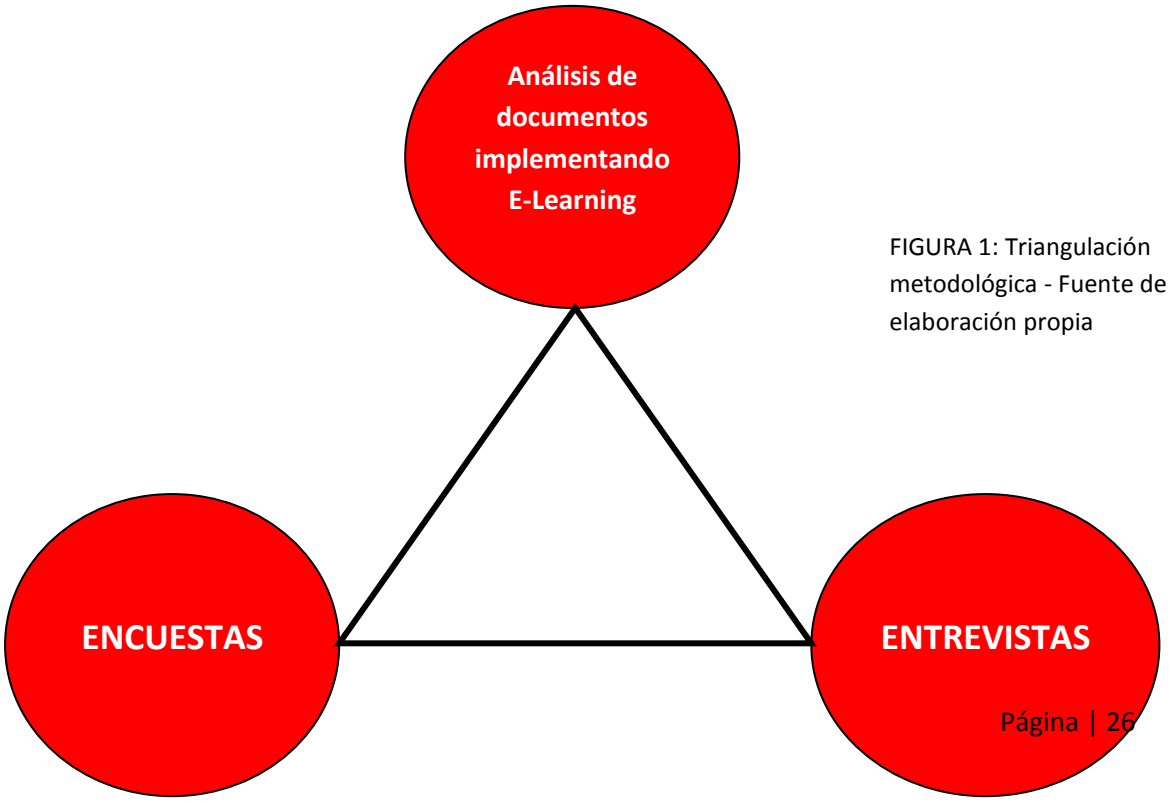


FIGURA 1: Triangulación metodológica - Fuente de elaboración propia

En nuestra investigación deseamos desarrollar los siguientes objetivos:

- Plantear las diferentes metodologías utilizadas para las capacitaciones y evaluar el método más eficiente de capacitaciones E-Learning en Entidades Bancarias.
- Analizar los beneficios obtenidos a través de las capacitaciones e-learning, y las principales barreras para su implementación.

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Capacitaciones en entidades financieras públicas y privadas	**Clasificación de las capacitaciones Bancarias** - A nivel de dirigentes/ funcionarios/ empleados **Modalidades de capacitaciones en Entidades Financieras** - Tipos de eventos (Cursos/ Seminarios/ Congresos/ Jornadas) - Modalidad de cursada: Presencial/ E-learning/ Blended learning)	- Presencia de implementación de capacit. E-learning en las entidades bancarias publicas vs privadas - % de capacitaciones destinadas a los cada nivel jerárquico - del presupuesto de capacitaciones, que % es destinado a E-learning en entidades públicas vs privadas - Frecuencia de uso de capacitaciones e-learning según nivel jerárquico en la entidad	- ENC (ITEM 1) - ENT (PREG 2) y análisis de documento - ENT (PREG 3) y análisis de documento -ENC (ITEM 4)
E-learning	**Capacitaciones E-learning:** - Bases para construir una capacitación E-learning - Características de las capacitaciones E-learning **Tipos de E-learning:** - E-learning puro/ blended learning/ De apoyo **Modelos E-learning:** - Modelo centrado en: (tecnología/ profesor/ alumno/ contenido/ interacción entre iguales) **Beneficios y barreras para**	- % de empleados satisfechos con la utilización de dichas capacitaciones en entidades públicas vs privadas - % de implementación de capacitaciones Blended-learning - Dificultades en la implementación - Relación “beneficio-costo” en implementación de capacitaciones E-learning según visión estratégica	- ENC (ITEM 9) - ENC (ITEM 7) - ENT (PREG 4) - ENT (PREG 7)

	implementación de capacitaciones E-learning		

3.3 Trabajo de campo

Para llevar a cabo nuestro trabajo de campo, hemos optado por realizar entrevista a Gerentes de diferentes sucursales, tanto de Bancos Privados como Públicos, encuestas a empleados de ambas instituciones, y hemos realizado un análisis de algunos documentos brindados por estas Instituciones donde se ha implementado el modo de capacitación E-Learning.

En cuanto a las entrevistas, se realizaron tres con un contenido de 13 preguntas cada una. Las mismas fueron realizadas al Gerente de la Sucursal del Banco Santander Rio de Avellaneda, Alejandro Cherro; a la Gerente del Banco Galicia de Gerli, María del Carmen Pérez; y al Sub-Gerente del Banco de la Provincia de Buenos Aires de la sucursal Pilar, Andrés Vega.

Por otra parte, las encuestas fueron realizadas a las siguientes Entidades Bancarias:

- Banco de la Provincia de Buenos Aires
- Banco de la Nación Argentina
- Banco Galicia
- Banco Santander Rio

Estas encuestas constan de 15 preguntas, las cuales fueron realizadas entre diferentes empleados con el objeto de conocer la utilización de las herramientas e-learning para capacitaciones, ultimas capacitaciones recibidas y el grado de satisfacción con las mismas.

Y por último, se llevo a cabo el análisis de los documentos brindados por algunos Bancos (Galicia, HSBC, Ciudad), donde se ve reflejada la implementación de los cursos online, permitiéndonos obtener ciertos datos que con los dos instrumentos anteriores no pudimos o rectificar ciertas afirmaciones obtenidas con las encuestas y entrevistas.

3.4 Análisis e interpretación de entrevistas a Gerentes

- En la entrevista realizadas a los diferentes Gerentes de Sucursales de distintas Instituciones, hemos observado similitud en lo que respecta a los planes de capacitaciones (Pregunta Nº2).

  Tanto para las Entidades Bancarias Publicas como para las Privadas, el total del personal debe recibir capacitaciones a lo largo del año.

  Sin realizar todavía en este punto una discriminación entre capacitaciones presenciales o capacitaciones online, en los tres caso coinciden en que se ha capacitado al total de los empleados al menos una vez en lo que va del año.

  Otro punto de similitud en este aspecto, son los rangos jerárquicos que reciben capacitaciones. Podemos ver como se repite el caso de que tanto los empleados como los rangos medios son los más propensos a capacitarse, mientras que el rango de los directivos no realiza capacitación, sino que consta reuniones con otros directivos de su misma Entidad Bancaria o con los directivos de otras Entidades Bancarias (llamadas mesas de reunión o discusión sobre temas específicos).

  Dentro de estos dos rangos que se ven afectados a los planes de capacitaciones, pudimos observar que prácticamente la mayor parte está destinada a los puestos iniciales, llevándose aproximadamente el 70% del total de las capacitaciones. Mientras que los rangos medios, se ven afectados al 30% aproximadamente de la totalidad de las capacitaciones.

- En el primer punto que podemos notar una marcada diferencia, entre las Entidades Públicas y las Privadas que fueron entrevistadas, podemos ver el porcentaje destinado a capacitaciones e-learning sobre el total de las capacitaciones que ofrecen (Pregunta 3).

  Se pudo observar que en las Entidades Privadas, las capacitaciones online vienen en un ascenso año tras año, abarcando entre un 70 y un 80% de la totalidad de los planes para capacitar al personal.

  Por otro lado, el entrevistado del Banco Provincia dice no contar con los datos necesarios para saber el porcentaje exacto destinado a E-Learning, pero que el mismo no es muy elevado ya que recién han comenzado con esta práctica el año

pasado (2011) y están en un periodo de prueba para detectar si resulta beneficioso.

- En el aspecto donde no hubo ninguna semejanza, ni siquiera dentro de los mismos tipos de Instituciones, son las dificultades a la hora de implementar este tipo de cursos online dentro de su Banco (Pregunta 4).

  En el caso del Gerente del Banco Santander Rio, el ve como mayor dificultad la diferencia que se presenta entre las personas mayor y los empleados jóvenes, y la complicación que se les presento a la hora de implementar estos cursos a los empleados de mayor edad. Estas personas se encontraban atadas a un sistema de capacitaciones y hubo que enseñarles en primer término como acceder a las plataformas, y en segundo término como realizar estas capacitaciones ya que era "todo una novedad" para ellos.

  Por otro lado, el Sub-Gerente del Banco de la Provincia de Buenos Aires, detecta como una dificultad poder determinar en qué momento se va a realizar la capacitación y que esas horas no afecten las horas laborales de la sucursal.

  Por último, en contraposición a estos dos casos donde se detecto una problemática, la Gerente del Banco Galicia hace referencia a que no se presentaron dificultades gracias al buen diseño de su portal de capacitaciones.

- Otra coincidencia que marcamos, es que estos cursos vía web son considerados beneficiosos y no como un costo (Pregunta 7). En los tres casos admiten ver los resultados positivos de estas capacitaciones en el día a día, en sus tareas laborales.

  Al brindarles un beneficio a los empleados que las realizan, como ser el ahorro del tiempo de traslado y la flexibilidad en el tiempo en que las pueden realizar, se puede ver como estos beneficios son trasladados a beneficios para el Banco en aspectos como la atención al cliente y evitando errores diarios.

Para entender con más detalle lo antes explicado, procedemos a analizarlo mediante el gráfico de Osgood.

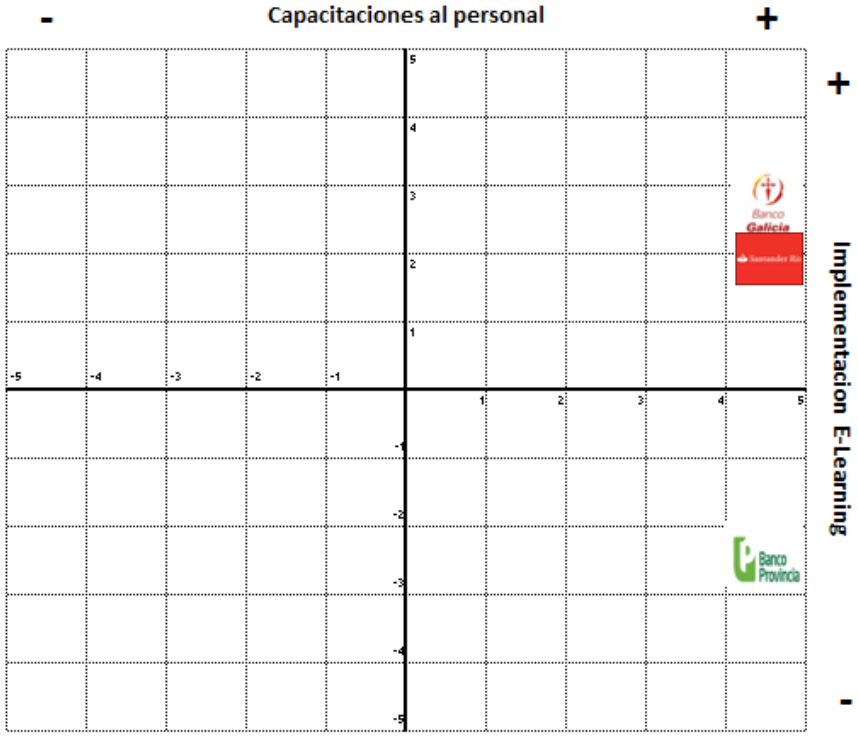


FIGURA 2: Figura de Osgood relacionando las capacitaciones al personal con la implementación del método E-Learning – Fuente de elaboración propia

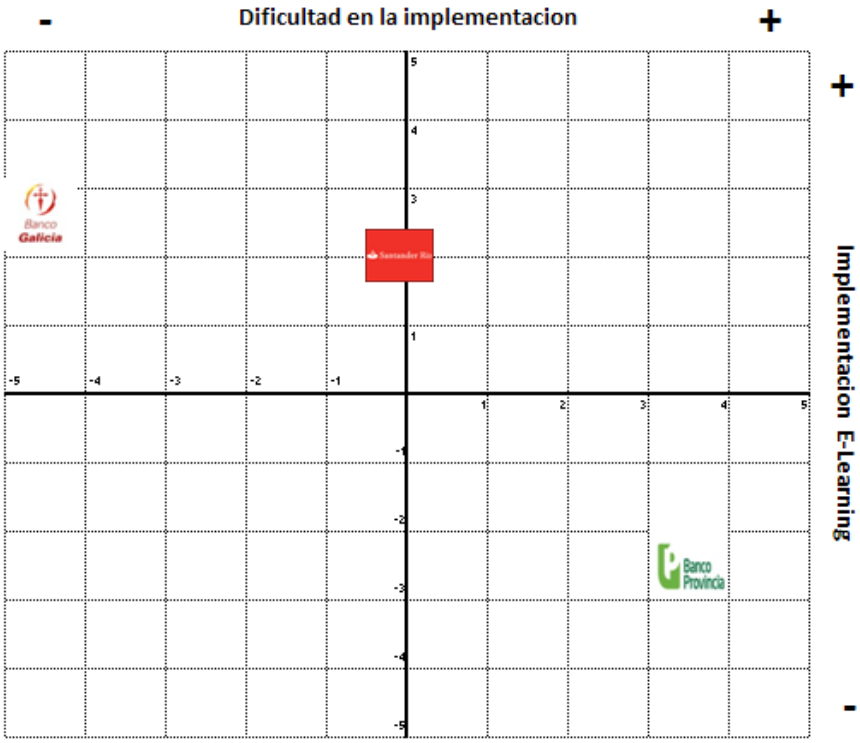


FIGURA 3: Figura de Osgood relacionando la implementación del método E-Learning con las dificultades en su implementación – Fuente de elaboración propia

3.5 Análisis e interpretación de encuestas a empleados

De las encuestas realizadas en las diferentes Instituciones, hemos analizado la siguiente cantidad:

- Banco provincia: 6 encuestados
- Santander Rio: 3 encuestados
- Banco Nación: 4 encuestados
- Banco Galicia: 7 encuestados

- Implementación del E-Learning

En este caso podemos observar que casi la totalidad de los empleados de las diferentes Instituciones han recibido capacitaciones de este tipo.

El caso a remarcar es una de las personas encuestadas en el Banco Nación, la cual afirma no haber recibido ninguna capacitación a través del método online.

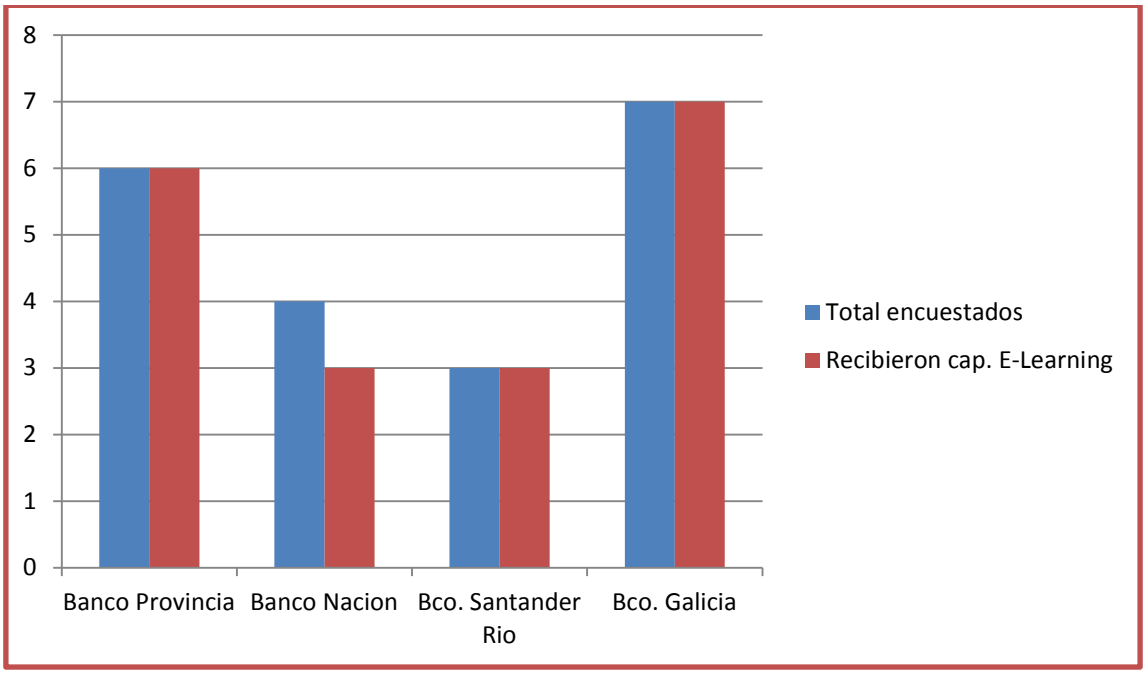


FIGURA 4: Relación encuestados con los que recibieron capacitaciones online – Fuente de elaboración propia

- Frecuencia de uso del E-Learning

Al responder esta pregunta, la gran mayoría de los encuestados interpreta que en su sucursal del Banco se capacita a los empleados mediante E-Learning al surgir la necesidad de una capacitación, y no que hay una rutina de cursos a realizar como ser mensualmente o anualmente.

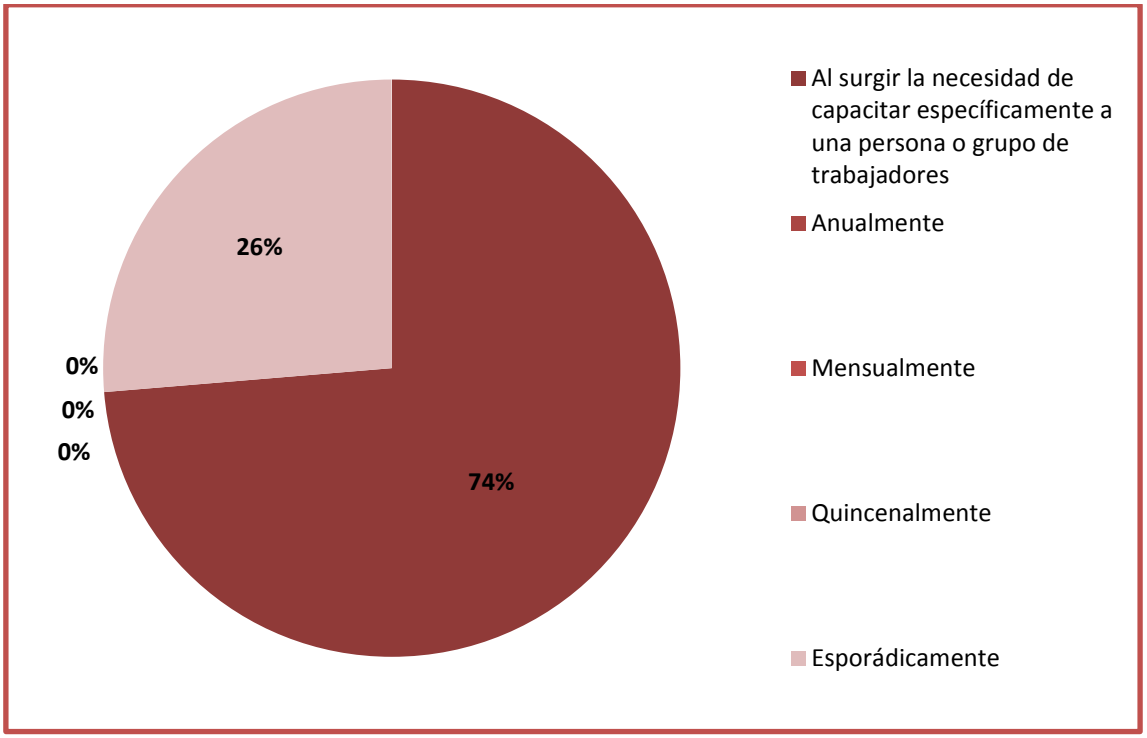


FIGURA 5: Frecuencia en la utilización de los cursos E-learning – Fuente de elaboración propia

Como podemos ver en el grafico de torta, el 74% cree que esta modalidad de cursos online se brindan al surgir la necesidad específica de capacitar a una persona o un grupo de trabajadores. Mientras que el otro 26% considera que las capacitaciones se realizan esporádicamente para cumplir con una serie de capacitaciones mínimas que se deben cumplir por Banco, y no para "solucionar" un problema puntual.

Tomando el 26% que considero que las capacitaciones E-Learning las reciben esporádicamente, como un plan de capacitación y no como una necesidad de especifica de capacitar al personal en algún tema en particular, podemos ver que corresponden a 3 encuestados del Banco de la Provincia de Bs As (50% de los encuestados), 1 encuestado del Banco Santander Rio (33,3% de los encuestados) y 1 encuestado del Banco Galicia (14% de los encuestados).

- ¿Capacitaciones presenciales o E-Learning en el 2012?

Esta es una de las preguntas con mayor "peso" para saber si dentro del rango más bajo dentro del Banco (empleados), los cuales según las entrevistas eran los más propensos a recibir los planes de capacitaciones E-Learning, se les estaba aplicando en mayor o menor proporción que las capacitaciones tradicionales.

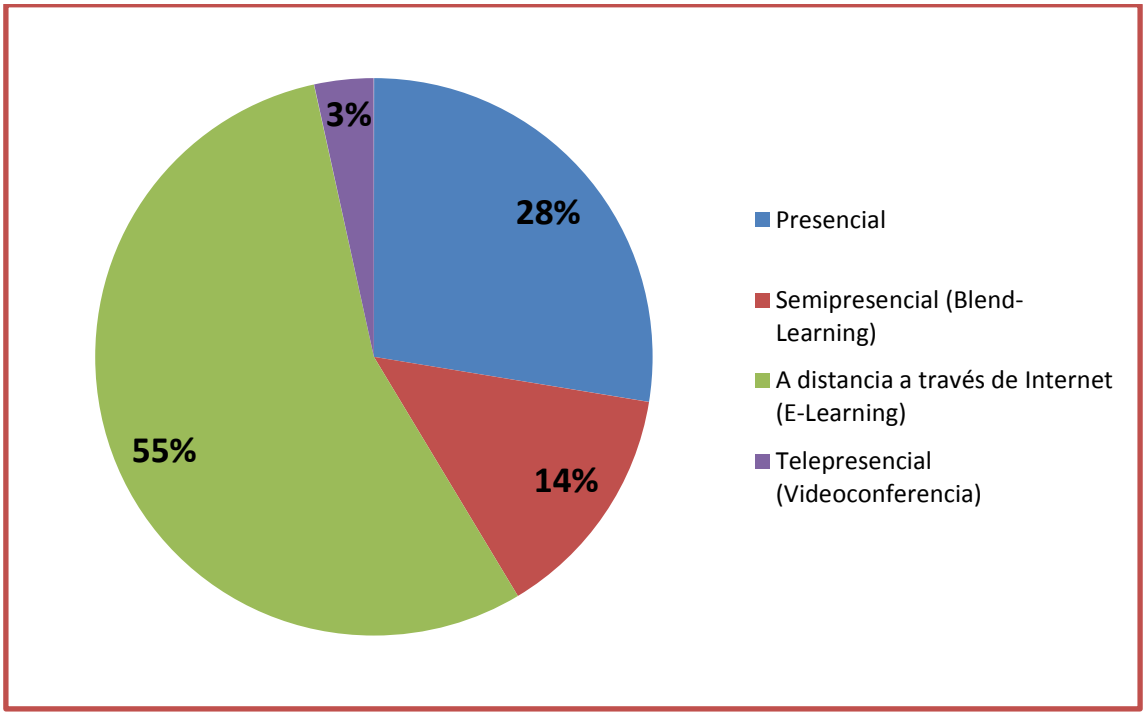


FIGURA 6: Modalidad de capacitaciones – Fuente de elaboración propia

Como podemos observar en el grafico, hay una fuerte presencia de las capacitaciones E-Learning por sobre el resto. En segundo lugar, se encuentran las capacitación tradicionales con un 28% sobre el total, y en menor medida, las capacitaciones que combinan presencial con cursos online llamadas Blend-Learning con un 14%.

	Presencial	E-Learning	Blend-Learning	Telepres.
Banco Galicia	1	7	2	
Banco Santander Rio	1	3	1	1
Banco Provincia	3	3	1	
Banco Nacion	3	3		
	8	**16**	**4**	**1**

FIGURA 7: Modalidad de capacitaciones (2) – Fuente de elaboración propia

En la tabla que antecede, vemos que sobre el total de los encuestados (10 empleados de Bancos Privados y 10 empleados de Bancos Públicos) hay mayor presencia de cursos online en las Instituciones Privadas que en las Publicas.
Los encuestados del Banco Galicia y el Banco Santander Rio, afirman en su totalidad haber recibido capacitaciones mediante la web en el transcurso del 2012. Mientras que podemos destacar que en el Banco Nación, sobre 4 encuestados, solo uno de ellos no recibió capacitación online, y en el Banco Provincia solo la mitad recibió este tipo de cursos durante este año.

Analizando estos datos, podemos concluir en el siguiente grafico apreciando la participación del E-Learning según la Institución:

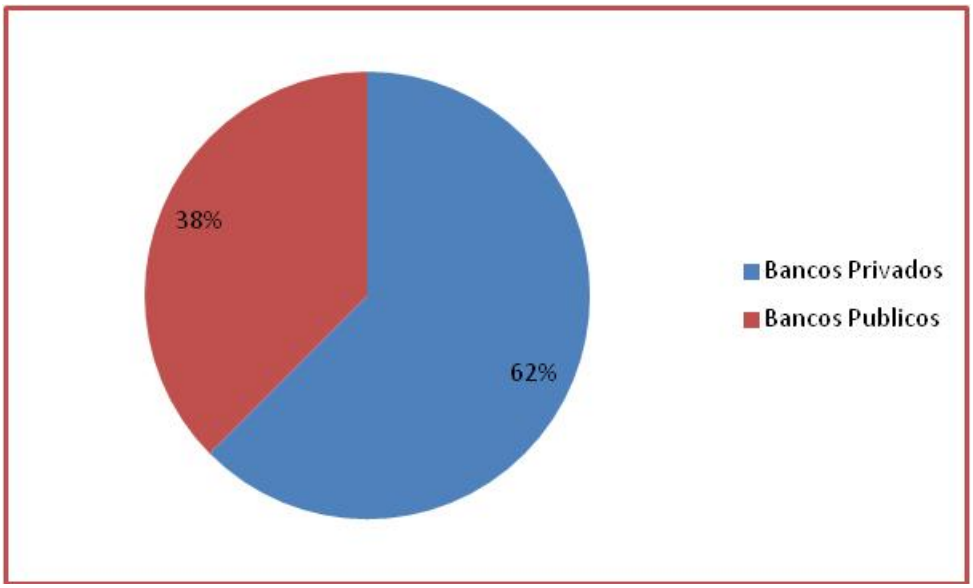


FIGURA 8: Presencia del E-Learning según Institución en el año 2012– Fuente de elaboración propia

- Grado de satisfacción de los usuarios

Un indicador importante para determinar si los planes de capacitación online se están desarrollando de forma satisfactoria, es saber el grado de satisfacción de los usuarios de los mismos.
Sobre las 20 personas encuestadas, podemos observar que solo responden a esta pregunta 19 empleados, ya que 1 encuestado (Banco Nación) dice nunca haber recibido este tipo de capacitación.
Dentro de este total, hay una marcada diferencia entre el grado de satisfacción en las Instituciones Privadas y las Publicas.

Gracias al grafico que apreciamos a continuación, vemos como los encuestados del Bco. Galicia y Bco. Santander Rio (Privados) se encuentran mas cómodos con este nuevo sistema que los del los Bancos Públicos analizados.

	Muy Satisfechos	Bastante Satisfechos	Ni satisfechos ni insatisfechos
Banco Galicia	4	3	
Banco Santander Rio	2	1	
Banco Provincia		4	2
Banco Nacion			3
	6	**8**	**5**

FIGURA 9: Grado de satisfacción de los usuarios – Fuente de elaboración propia

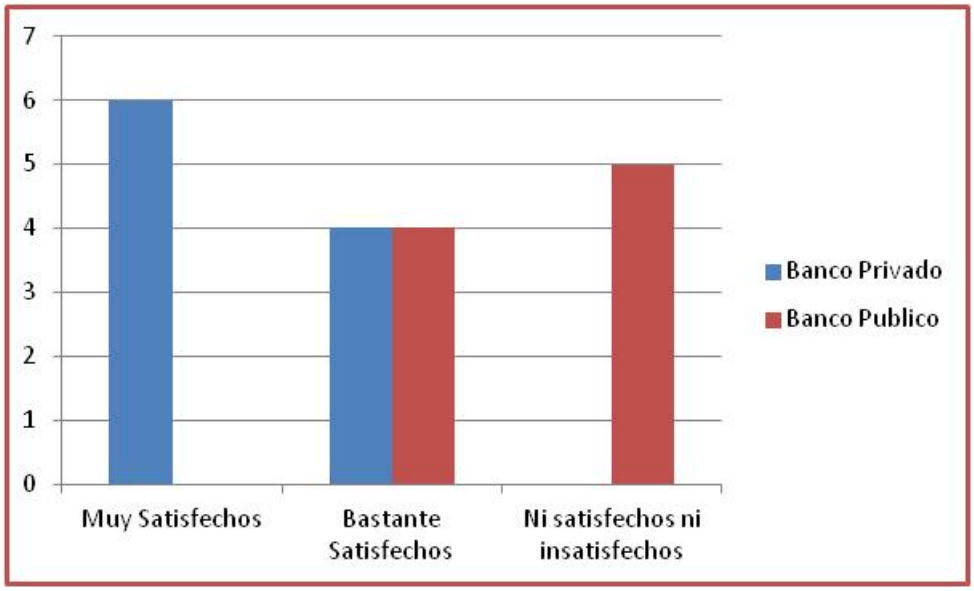


FIGURA 10: Grado de satisfacción según Instituciones – Fuente de elaboración propia

Otros aspectos importantes a destacar

- Factores que ven como ventaja de los cursos online: el factor con el que están mas de acuerdo es "la formación en cualquier momento", seguido por el factor "formación desde cualquier sitio". En tercer lugar, se encuentran más de acuerdo con que el E-Learning reduce los tiempos de la formación.
- Factores que ven como desventaja de los cursos online: en este caso, coincidieron casi en su totalidad en estar de acuerdo en cuatro aspectos: "implica

una falta de relación personal", "escasa participación", "desconfianza" y "falta de costumbre".

- Temáticas de los cursos E-Learning: hay dos temáticas muy marcadas en el total de los encuestados. Las formaciones económicas-financieras fueron las más impartidas en los Bancos (casi el 80% de los encuestados recibió este tipo de cursos a través del e-learning), seguidas por las formaciones en productos propios de las instituciones (64% recibió este tipo de cursos online).
- Lugar donde recibieron las capacitaciones vía web: la mayoría las han realizado en su lugar de trabajo (68%), mientras que el 42% las recibió en su casa.
- Personas que consideran la capacitación online tan eficaz como la capacitación presencial: el 79% considero que son tan o más eficaces que los cursos tradicionales, mientras que el 21% no las considera tan eficaces. La particularidad de este 21% es que son 4 encuestados provenientes de Bancos Públicos.

3.6 Análisis e interpretación de documentos sobre implementación E-Learning

- **Caso Banco Galicia**: Proyecto Generación Galicia

Características del Banco: cuenta con 3.823 personas y 223 sucursales en el país

Según este caso que analizamos, podemos ver que en la década del 90 se comenzó a impartir las capacitaciones a distancia, tal como había mencionado la Gerente de la sucursal entrevistada.

Razones por las cuales se implementaron estos cursos:

a) Audiencia geográficamente dispersa
b) Gran cantidad de contenidos a transmitir
c) Cambios vertiginosos en los contenidos
d) Gran número de personas impactadas
e) Limitada disponibilidad de tiempo para capacitarse

Otras condiciones susceptibles son los grandes costos de capacitaciones presenciales y diferentes niveles de conocimiento.

Audiencia target:

En un principio, los cursos online alcanzaban a 2.100 personas que trabajaban en este Banco.

Actualmente alcanza a todos los perfiles de sucursales incluyendo desde 2003 a las jerarquías de la Red de sucursales: Gerentes, Tesoreros y responsables de servicios al cliente.

Métricas:

La cantidad de visitas promedio por día a la plataforma es de 330, alcanzando un aproximado de 25 hs de formación a distancia por persona.

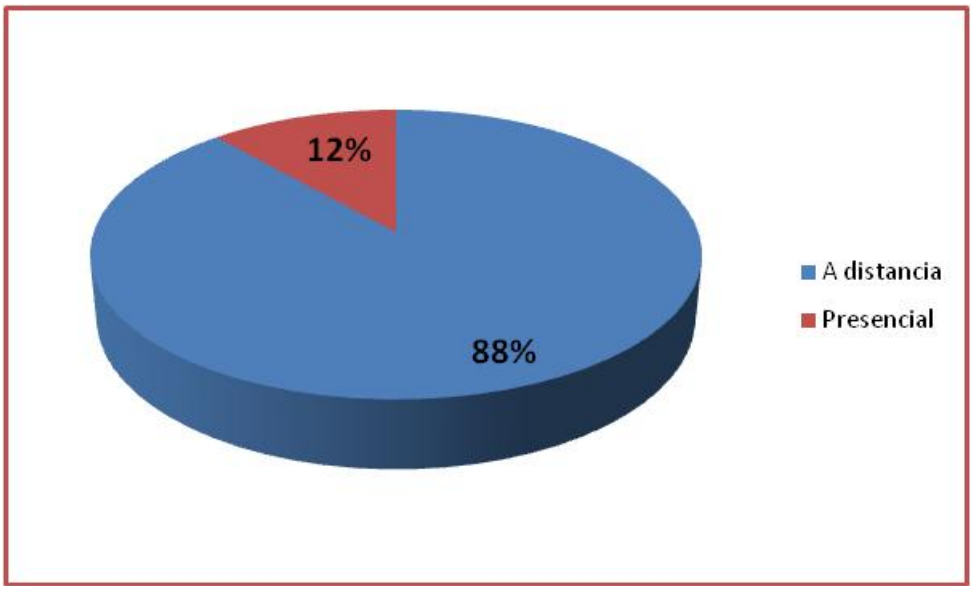


FIGURA 11: Total de capacitaciones en Banco Galicia – Fuente de elaboración propia

De la totalidad de los cursos disponibles, 92 son a distancia y 14 son presenciales.

Sobre estas 92 capacitaciones que se encuentran disponibles en la modalidad a distancia, podemos observar cómo se encuentran distribuidas en el personal:

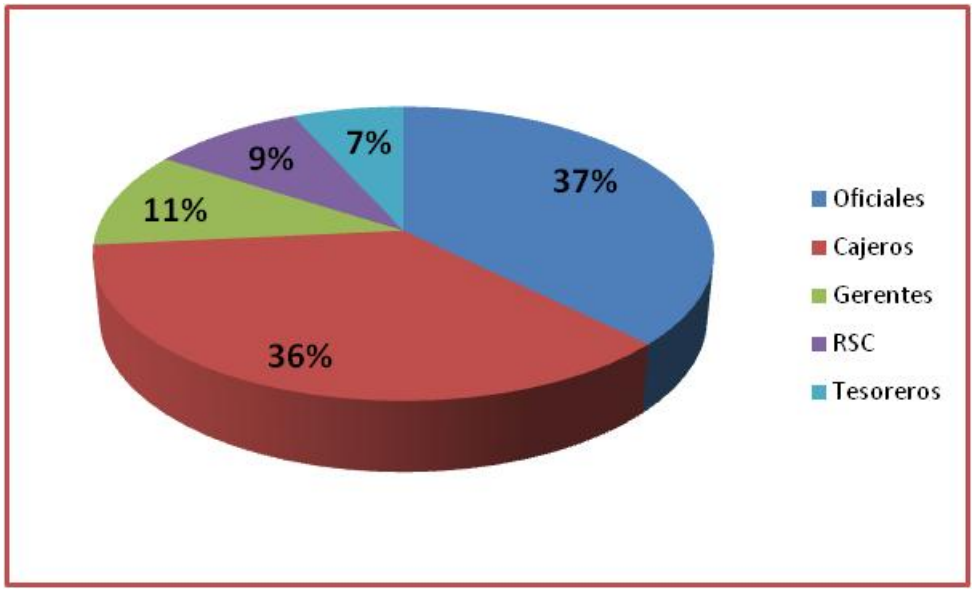


FIGURA 12: E-Learning por puestos – Fuente de elaboración propia

- **Caso HSBC**: Desarrollo del portal de capacitaciones (Training Online)

Características del Banco: cuenta con más 4.500 empleados y 151 sucursales en el país.

El desarrollo de nuevas alternativas de capacitaciones adicionales a las tradicionales en aula, fue surgiendo la necesidad a fines de la década del 90'.

Razones por las cuales se implementaron estos cursos:

f) Audiencia geográficamente dispersa
g) Gran cantidad de contenidos a transmitir
h) Cambios vertiginosos en los contenidos
i) Gran número de personas impactadas
j) Oportunidad de reducción de costos en capacitaciones.

Audiencia target:

Todos los colaboradores del Grupo HSBC Argentina

Métricas:

La cantidad de personas a las que apuntaba inicialmente fue para todos los colaboradores en forma simultánea.

Hay aproximadamente 200 visitas diarias a la plataforma de capacitaciones online, con un promedio de 42 cursos en marcha con títulos como “Productos HSBC”, “Programa de Bienvenida”, “Prevención de lavado de dinero”, entre tantos otros.

Los colaborados afectados a este tipo de capacitación son en su totalidad, los 4500 colaboradores.

- **Caso Banco Ciudad**: Esquema general de capacitaciones

A partir de un relevamiento estratégico de necesidades en materia de formación, diseñaron el Plan de Capacitación 2012 orientado principalmente a brindar conocimientos y herramientas prácticas de gestión eficientes y efectivas alineadas fundamentalmente con los objetivos estratégicos institucionales

Lo que se puede destacar del análisis de este documento, son los rangos jerárquicos afectados a capacitaciones E-learning y el porcentaje de participación que tienen este tipo de cursos sobre el total de capacitaciones.

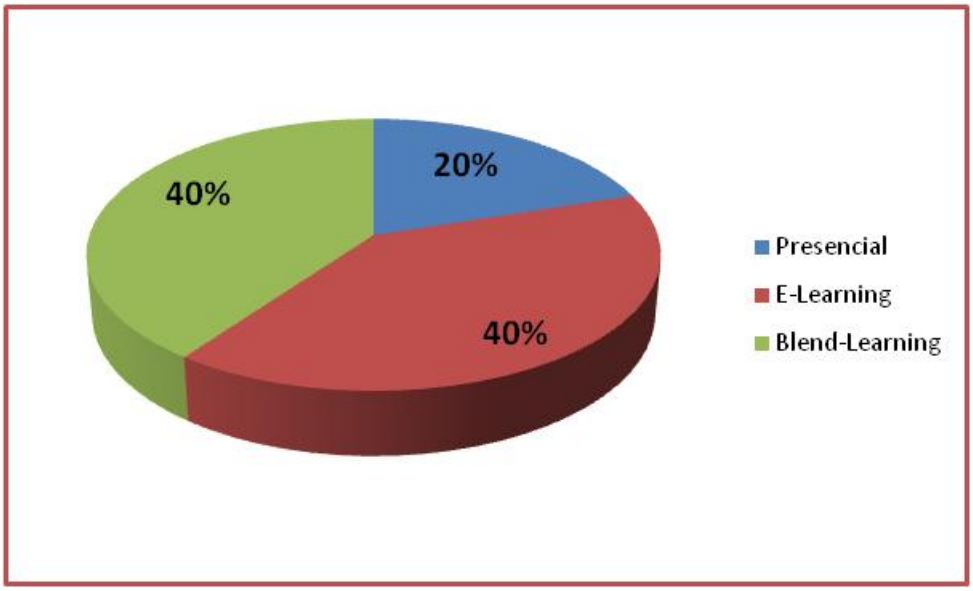


FIGURA 13: Participación del e learning en los planes de capacitaciones – Fuente de elaboración propia

Se puede observar que dentro de este porcentaje, las capacitaciones exclusivas a niveles jerárquicos altos (nivel gerencial) o rangos medios son de capacitaciones presenciales (“desarrollo de habilidades por nivel de responsabilidad”). Mientras que por otro lado, vemos que los conocimientos generales y actividades obligatorias destinadas a todo el personal son dictadas mediante cursos online.

Por último, las actividades específicas son dictadas en el modo B-learning.

3.7 Conclusiones

Con el objetivo de responder a los interrogantes sobre las tendencias de aplicación del E-Learning en Bancos Públicos y Privados, y si ven como viable la utilización de estas capacitaciones en reemplazo de las tradicionales para formar a sus empleados, hemos arribado a las siguientes conclusiones:

La primer gran diferencia surge en el momento en que se implemento este tipo de capacitaciones y como están adaptados los planes de formación en la actualidad en la diversas Instituciones.

Hemos observado que en las Entidades Bancarias Privadas, este método de aprendizaje se ha incorporado en la década del 90' (Pregunta 5 de las entrevistas y análisis de caso Galicia y HSBC), teniendo un crecimiento más acelerado a partir de los años 2002-2003.
En este tipo de Instituciones, actualmente se están dictando entre un 70 y un 90% de las capacitaciones en el modelo online (Pregunta 2 de las entrevistas y análisis de caso), porcentaje que va en aumento por la gran cantidad de beneficios que brinda.

En contraposición a los casos de las Entidades Privadas, se presentan las Entidades Públicas, donde según los datos que nos podían proporcionar, las capacitaciones E-Learning surgieron en los años 2010-2011 (como son los casos de Banco Provincia y Banco Nación).
Según las personas encuestadas de estas Instituciones Públicas, casi la totalidad han recibido como mínimo una capacitación online, pero en lo que ha transcurrido del año 2012, solo el 50% aproximadamente la ha utilizado (Encuesta Item 7).
Este porcentaje vemos que está muy fuertemente afectado por el Banco Provincia, donde se denota un atraso mayor en la implementación del sistema a distancia en comparación con el Banco Nación, donde salvo un encuestado de cuatro habían utilizado el sistema online en el corriente año.

Otro análisis que debemos mencionar es la viabilidad de la utilización del sistema E-Learning en lugar del modelo tradicional o en aula.

Para ellos debemos concluir con algunos puntos trabajados en la investigación de campo, donde podemos ver los beneficios que le otorga al Banco, beneficios para los usuarios y barreras que surgen a la hora de implementar este nuevo modelo de formación.

En este aspecto, podemos ver como se repiten las respuestas entre todas las personas encuestadas y entrevistadas, como así también en los documentos analizados, sin importar si es proveniente de un Banco Publico o si es de un Banco Privado.

Por un lado, hemos visto los beneficios que le otorga al Banco (Entrevista pregunta 7, análisis de casos Galicia y HSBC), ya que los usuarios aplican los conocimientos adquiridos en los cursos online que hacen a la actividad diaria dentro del Banco.
Esto representa un amplio beneficio, evitando errores y transmitiendo un beneficio aun mayor a los clientes.
Por otro lado, analizamos los beneficios y satisfacción que este tipo de cursos les brindan a los empleados más propensos a recibir este tipo de capacitaciones (Encuestas Item 9). Aquí hemos notado que todos los empleados se sienten beneficiados por el tipo de cursos online, en su mayoría alegando que ahorran en tiempo de traslado y la flexibilidad en el tiempo, ya que se pueden acomodar las clases como les sea más cómodo.
Con respecto al grado de satisfacción, vemos que de las personas encuestadas, no hay ninguna que se encuentre insatisfecha, pero si hay una marcada diferencia entre la satisfacción de los empleados Privados (mucho mayor) que de los empleados Públicos).

Como conclusión final, podríamos decir que a pesar del atraso que tienen las Instituciones Públicas en la implementación del E-Learning para capacitar a su personal, estas van en aumento y en el mismo camino que las Instituciones Privadas.
Las grandes diferencias de esta investigación surgieron en el momento de la implementación y en la madurez de este tipo de cursos. Es por ello que al día de hoy, los encuestados de las Públicas no se encuentren igual de satisfechos que las personas que trabajan en las Privadas.

Con la finalidad de adecuarse a las nuevas herramientas y tendencias educativas soportadas en las nuevas tecnologías de información y comunicación, es que en ambas Entidades, tarde o temprano, implementaron las formaciones E-Learning. Posee el objetivo de brindar un nuevo servicio de capacitación a distancia, diseñado para ofrecer un conjunto de cursos y programas sin límites de distancia o de tiempo mediante el uso de los medios electrónicos de comunicación e Internet.

En todos los casos podemos ver que esto satisface las necesidades de reducir costos demandados por las capacitaciones presenciales, alcanzar a toda la audiencia que se encuentra geográficamente dispersa, poder brindar la gran cantidad de contenidos y adaptarse a los cambios vertiginosos de los mismos, y a la falta de tiempo para realizar los cursos de formación (análisis de casos Galicia, HSBC, Ciudad).

4. ANEXOS

ANEXO 1: Entrevistas a Gerentes de sucursales

Galicia: MARIA DEL CARMEN PEREZ, Gerente Banco Galicia (Sucursal 45 – Gerli: Av. Hipólito Yrigoyen 2550).

Provincia: ANDRES VEGA, Sub-Gerente Banco de la Provincia de Buenos Aires (Sucursal 7185 – Pilar).

Santander Rio: ALEJANDRO CHERRO, Gerente Banco Santander Rio (Sucursal 53 – Avellaneda: Av. Mitre 6310).

Pregunta 1: En promedio, ¿cuál es el porcentaje de empleados que fueron afectados a planes de capacitaciones en el transcurso del año 2012?

- *Galicia:* El promedio de empleados afectados a capacitaciones durante el 2012 es muy alto. Se podría decir que la totalidad de los empleados han recibido alguna capacitación específica en su puesto.
- *Provincia:* Hemos capacitado alrededor del 70 % de la dotación que se encuentra trabajando actualmente en el Banco.
- Santander Rio: El porcentaje de empleados afectados a planes de capacitaciones en lo que va del año es casi el 100%. En estos momentos no contamos con un porcentaje preciso, ya que de eso se encargan otras áreas, como son RRHH o Formación, y las mismas no dependen de la sucursal sino que de la Casa Central.
  Pero si podemos dar certeza de que la mayor parte de los empleados, tanto en lo operativo como en lo comercial, son afectados a un mínimo de capacitaciones por año.

Pregunta 2: Dentro de este porcentaje afectado a planes de capacitaciones, ¿Cuál es la proporción de capacitaciones E-Learning dirigida a cada rango jerárquico? (Directivos, rango medio, empleados)

- *Galicia:* Dentro del total de los planes de capacitaciones, el 70% corresponde a capacitaciones E-Learning.
  Este tipo de capacitaciones abarca desde los puestos iniciales hasta los rangos medios.
- *Provincia:* Los únicos en recibir este tipo de capacitaciones son los recién ingresados, empleados y rangos medios. La proporción que abarca el e-learning en nuestro Banco es 70% empleados y 30% rangos medios.

- Santander Rio: Si bien las capacitación son constantes en todos los rangos jerárquicos del Banco, tanto en modo presencial como en modo E-Learning, la mayor proporción de capacitaciones E-Learning están dirigidas a capacitar a personas que van a ingresar al Banco o en sus primeros pasos dentro del mismo. En menor proporción, también se capacitan de este modo a mandos medios. En lo que respecta a Directivos es casi nulo este tipo de capacitaciones, ya que este rango jerárquico se ve afectado a planes de capacitaciones muy esporádicamente, y de forma presencial juntos a otros Directivos de otras sucursales u otras entidades Bancarias.

Pregunta 3: Independientemente de la modalidad (presencial o e-learning) ¿cuántas horas contrata por mes el banco? Aproximadamente, ¿qué porcentaje corresponden a e-learning?

- *Galicia:* Nuestro Banco no contrata horas de capacitación, sino que tiene su propia página dentro de la web interna. Esta página cuenta con un portal donde podemos encontrar todos los cursos habilitados para cada uno de los puestos, con una parte teórica y una parte de evaluación. Como mencionamos anteriormente, de la totalidad de los cursos impartidos por el Banco, el 70% corresponden a cursos E-Learning.
- *Provincia:* Ese dato no sabría decírtelo ya que no lo manejamos en la sucursal.
- Santander Rio: Como hemos mencionado anteriormente la cantidad de horas por mes destinadas a capacitaciones no son un dato que posea la sucursal. Esos datos son manejados por el departamento de RRHH y Formación, ubicados en la Casa Central. Con lo que respecta al porcentaje de capacitaciones que son dictadas en el modo E-Learning, el mismo han crecido en forma considerable en los últimos años.

Pregunta 4: Coménteme un poco acerca de las principales dificultades que ha experimentado a la hora de implementar los curos online

- *Galicia:* Consideramos que no se han presentado dificultades antes la implementación de estos cursos. Esto se da gracias a que la pagina y el portal de capacitaciones tiene un muy buen diseño, son claros y precisos. Por otro lado presenta una evaluación para luego evaluar los conocimientos adquiridos. Esto nos sirvió como indicador para medir el grado de efectividad y de dificultad de implementar el nuevo sistema.
- *Provincia:* El mayor inconveniente es al momento de decidir en qué fechas se efectuara la capacitación, y también se presenta como una complicación

el tomarse ese tiempo destinado al curso, ya que afecta las horas laborales de la sucursal.

- Santander Rio: La principal dificultad que experimentaron las sucursales a la hora de implementar los cursos on-line, fue aplicarlo a las personas mayores, con amplia experiencia en actividades bancarias. Estas personas se encontraban "atadas" a un modelo de sistemático de capacitaciones, y la complicación surgió a la hora de cambiarles la forma de aprendizaje, una forma totalmente nueva a la cual no estaban acostumbrados. Esta dificultad no surge con las personas jóvenes, las cuales ya tienen una base informática y muchos de ellos, en la universidad, ya habían experimentado este tipo de capacitaciones

Pregunta 5: ¿Conoce/Recuerda desde que año el banco comenzó a implementar las capacitaciones a distancia a través de internet?

- *Galicia:* Aproximadamente en los años 90 se comenzó a utilizar la capacitación a distancia dentro del Banco Galicia
- *Provincia:* En nuestra institución, las capacitaciones e-learning comenzaron recién en el año 2011. Esto es bastante más atrasado que otras Entidades Bancarias.
- Santander Rio: El año exacto en que se comienza a implementar este modo de capacitaciones no lo recuerdo, pero si se puede dar la precisión que a partir del año 2002/2003 han crecido año tras año. Las primeras capacitaciones E-Learning implementadas en nuestro Banco en el país, fueron enviadas desde la central Santander en España (Madrid). Las mismas se adaptaron a nuestras necesidades y se lanzaron a través de nuestro sitio de capacitaciones (centro de formación a distancia) para ver el impacto de las mismas en los empleados.

Pregunta 6: ¿Quién toma la decisión en su banco de realizar formación a través de e-learning?

- *Galicia:* Los encargados de tomar la decisión de implementar un curso e-learning son los departamentos de Capacitación y el de RRHH. Dentro de nuestra sucursal poseemos un área de RRHH, la cual en caso de detectar un punto débil a capacitar, eleva el pedido al área de Capacitaciones que se encuentra en la Casa Central, ubicada en Microcentro.
- *Provincia:* Para tomar este tipo de decisiones, se ha creado un área especial, destinada exclusivamente a la parte de capacitaciones. Ese sector se encuentra en la Casa Central, y son los que designan cómo y cuándo deben realizarse las capacitaciones, tanto online como presenciales

- Santander Rio: Estas decisiones son tomadas por el departamento de Formación y/o de RRHH de la casa Central Santander Rio. Ellos son los encargados de administrar las necesidades de capacitaciones que tienen los empleados, y trabajar en conjunto con el sitio de capacitaciones (centro de formación a distancia) para satisfacer estas necesidades. Estas decisiones no pasan por las sucursales, pero si, el Gerente puede detectar un punto débil que necesita de capacitación en su sucursal y elevar el pedido al área de Formación o de RRHH

Pregunta 7: ¿Considera Ud. que los usuarios aplican los conocimientos adquiridos en cursos online dictados en su organización? ¿O se trata de un costo que no trae como consecuencia beneficio alguno?

- *Galicia:* Personalmente creo y veo como todos los usuarios aplican los conocimientos adquiridos en los cursos online ya que hacen a la actividad diaria dentro del Banco. Esto representa un amplio beneficio, evitando errores y transmitiendo un beneficio aun mayor a los clientes.
- *Provincia:* Los consideramos muy importantes y de gran utilidad desde su implementación. Estos conocimientos los podemos ver en el día a día en su labor.
- Santander Rio: Considero que los cursos online son dinero bien invertido. Por un lado, podemos ver en el día a día que los conocimientos adquiridos en los mismos son aplicados en nuestra sucursal. Por otro lado, podemos ver que resultan beneficiosos ya que traen una mayor satisfacción del personal capacitado. Esta satisfacción está dada por el ahorro de tiempo, que en muchos casos no lo tienen, y por no tener que trasladarse hasta el centro donde son capacitados. Estas capacitaciones les permiten una mayor flexibilidad horaria, por lo que se obtienen mejores resultados que luego aplican en su actividad laboral

Pregunta 8: ¿Durante el año 2012 se impartió en su organización algún curso a través de e learning que no se realizara antes en esta modalidad? ¿De qué temática eran esos cursos que se impartieron a través de e-learning?

- *Galicia:* Durante el año 2012 todos los cursos fueron abordados a través del E-Learning, siendo que algunos de ellos también requerían de talleres presenciales.
- *Provincia:* No han variado los cursos entre un año y el otro. Al igual que en el año 2011, los cursos siguen las mismas temáticas
- Santander Rio: Durante el año 2012 se comenzó a utilizar un nuevo modulo E-Learning que anteriormente se realizaba en forma presencial. Este

modulo corresponde al tema “Fraudes en cheques”, que consta de tres módulos y está dirigido en especial a cajeros de las distintas sucursales.

Pregunta 9: Considera que los empleados toman como algo positivo la capacitación a través de e-learning en lugar de las capacitaciones presenciales

- *Galicia:* Este tipo de cursos son vistos con buenos ojos por los empleados, ya que toman como un beneficio muy positivo el obtener conocimientos desde su puesto de trabajo. Este beneficio se ve reflejado en el tiempo de traslado que se ahorran, ya que en los talleres presenciales deben movilizarse a los departamentos centrales de Casa Matriz
- *Provincia:* Los empleados se ven muy beneficiados al realizar este tipo de capacitaciones. Los mismos les brindan las mismas herramientas que una capacitación presencial, y encima le adhiere algunos beneficios como ser la movilidad y la posibilidad de diagramarse las clases como a uno más le convenga.
- Santander Rio: Como mencionamos anteriormente, este tipo de capacitaciones son de mayor agrado para el personal del Banco, ya que les proporciona algunos beneficios acordes al tiempo empleado en las mismas. Este tipo de cursos reducen el tiempo de traslado y ellos mismos pueden elegir donde realizar el curso. También les brinda un tiempo flexible, ya que pueden dedicar distintos tiempos (duraciones) por días y acomodárselos como mas les agrade. Alguno de estos cursos, los más breves y precisos, son realizados en el Banco en horario laboral.

Pregunta 10: ¿Dónde reciben los empleados la formación e-learning que contrata la organización? (casa/lugar de trabajo/empresa capacitadora) Y donde considera que se sentirían más cómodos de realizarla los usuarios de las mismas.

- *Galicia:* Los cursos dictados por medios online son realizados desde su PC en cada puesto de trabajo. Este es considerado el lugar más cómodo por ellos, permitiéndoles realizarlas en el momento que lo crean más oportuno.
- *Provincia:* Las Capacitación e-learning son recibidas en el lugar de trabajo o en la casa particular de cada empleado. Desde mi punto de vista, los empleados se sienten más cómodos realizándola en el puesto de trabajo dentro del horario laboral. Yo considero que lo más beneficioso para el Banco es realizarla en el lugar de trabajo pero fuera del horario de atención al público, como puede ser de 16 a 18hs, donde continúan en horario laboral pero no de atención al público.

- Santander Rio: La mayor parte de los cursos son realizados en el lugar de trabajo, y es ahí donde ellos se sienten más cómodos. Esto se da porque muchos de ellos, al tener tiempos flexibles y la posibilidad de acomodarse el tiempo del mismo, dejan para último momento la totalidad del curso, y lo que resultaba un beneficio se vuelve en contra. Por otro lado, al realizarlo en el lugar de trabajo, cuentan con la posibilidad de realizarlo dentro del horario laboral, y esto es visto como un beneficio extra

Pregunta 11: Según su apreciación ¿cuál es el grado de aprendizaje que obtienen los usuarios de los cursos e-learning brindados en su organización?

- *Galicia:* Me atrevería a decir que un 80% es el grado de aprendizaje que obtienen los usuarios en la utilización del e-learning. Esto lo podemos medir sabiendo la cantidad de reprobados en la evaluación formal.
- *Provincia:* El grado de aprendizaje considero que es bastante elevado y efectivo debido a que luego de realizar estos cursos, los empleados pueden desarrollar las distintas actividades laborales de manera satisfactoria en casi la totalidad de los casos.
- Santander Rio: El grado de aprendizaje por parte de los usuarios es elevado. Esto es un fiel reflejo del beneficio que ellos consideran de esta modalidad de capacitación. Otro punto a favor, en comparación con los cursos presenciales, es que los mismos son de menor duración y de aplicación inmediata, por lo que podemos ver la solución a los problemas (necesidad de capacitación) en forma más veloz.

Pregunta 12: ¿Existe en su empresa algún mecanismo formal para medir el grado de aprendizaje de los usuarios de los cursos e-learning? Cuéntenos acerca de ellos

- *Galicia:* El mecanismo formal para medir el aprendizaje es por perfiles. Cada puesto tiene una curricula de teoría y evaluación asignada, permitiéndole al portal mostrar el grado de avance y aprobación de los cursos designados.
- *Provincia:* Al ser muy recientes la incorporación de este tipo de capacitaciones, no contamos con indicadores para medir el grado de aprendizaje.
- Santander Rio: Luego de cada capacitación, se realizan encuestas para medir el grado de satisfacción en los usuarios del mismo, como así también, en forma más esporádica se realizan exámenes para medir el grado de aprendizaje y la fijación de ciertos conceptos claves brindados en la formación.

Pregunta 13: ¿Cuáles son las perspectivas de demanda de e-learning en los próximos dos años en su Banco?

- *Galicia:* La demanda es constante por la actualización en la cartera de productos, nuevos ascensos o simplemente por actualizaciones en las normas del BCRA
- *Provincia:* A medida que sigan dando resultados tan positivos como hasta ahora, la idea es ir capacitando cada vez más al personal a través de este tipo de capacitaciones e learning, debido a su comodidad y flexibilidad que brindan estos cursos tanto para nosotros como para los empleados.
- Santander Rio: No tengo datos precisos, pero si puedo afirmar que seguramente sea en forma creciente como lo fue en los últimos años. Por todos los beneficios nombrados anteriormente, RRHH ve más factible y menos costoso, dentro de los temas que se puedan, aplicar la formación E-Learning.

ANEXO 2: Encuestas a empleados de las diferentes Instituciones

- Banco provincia: 6 encuestados
- Banco Santander Rio: 3 encuestados
- Banco Nación: 4 encuestados
- Banco Galicia: 7 encuestados

Encuesta TIF 2012

"E LEARNING EN ENTIDADES FINANCIERAS PÚBLICAS Y PRIVADAS"

ENCUESTADO: .....

BANCO: .....

INSTRUCCIONES: Por favor complete la información que a continuación se le solicita, lea cuidadosamente y marque con una X la opción que corresponda en cada casilla.

1. **¿Se han utilizado herramientas de e-learning? (capacitaciones a distancia vía internet)**

SI	
NO	

Nota: *si la respuesta a este cuadro es negativa, por favor no continúe el cuestionario*

2. **Tipo de entidad bancaria**

Privada	
Publica	

3. **Valore de 1 a 5 el grado en que los siguientes factores suponen una ventaja para la formación a través de e-learning (siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo):**

		1 a 5
a	Formación en cualquier momento	
b	Formación desde cualquier sitio	
c	Posibilidad de compaginar la formación con otra actividad	
d	Reducción en el tiempo de formación del trabajado	
e	Promueve la utilización de las TIC	
f	Acceso a una amplia oferta de formación	
g	Retorno rápido de la inversión	
h	Por la imagen de la compañía	
i	Otros	

4. **Frecuencia con la que se imparten los cursos**

a	Al surgir la necesidad de capacitar específicamente a una persona o grupo de trabajadores	
b	Anualmente	
c	Mensualmente	
d	Quincenalmente	
e	Esporádicamente	

5. **Valore de 1 a 5 el grado en que los siguientes factores suponen una desventaja para la formación a través de e-learning (siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo):**

		1 a 5
a	Es necesario un buen equipo informático	
b	Inestabilidad horaria/sobrecarga de trabajo	
c	La tecnología no está totalmente adaptada	
d	Supone una inversión inicial económicamente fuerte	
e	Implica una falta de relación personal	
f	Escasa participación	
g	Desconfianza	
h	Falta de costumbre	
i	Falta de calidad pedagógica de los contenido	
j	Otros	

6. **¿Durante el año 2012 se impartió algún curso a través de e learning que no se realizara antes en esta modalidad?**

SI	
NO	

¿De qué temática son los cursos que se impartieron en su empresa a través de e-learning?

a	Logística	
b	Cultura empresarial	
c	Formación jurídica – Fiscal	
d	Formación económica – Financiera	
e	Formación administrativa	
f	Marketing e ventas	
g	Recursos humanos	
h	Calidad	
i	Idiomas	
j	Productos propios de la empresa	
k	Informática/Internet	
l	Prevención de riscos laborales	
m	Otros	

7. ¿Qué modalidades formativas se utilizaron en su empresa en 2012?

a	Presencial	
b	Semipresencial (Blend-Learning)	
c	A distancia a través de Internet (E-Learning)	
d	Telepresencial (Videoconferencia)	
e	Otras	

8. ¿Dónde reciben los trabajadores la formación que contrata la empresa por e learning?

a	En su casa	
b	En el lugar de trabajo	
c	En la empresa que brinda la formación	
d	Otros sitios	

9. ¿Cuál es el grado de satisfacción con la formación recibida a través de e-learning en su empresa?

a	Muy satisfechos	
b	Bastante satisfechos	
c	Ni satisfechos ni insatisfechos	
d	Poco satisfechos	
e	Nada Satisfechos	
f	Ns/Nc	

PERSPECTIVA DEL USUARIO

10. ¿Considera el e-learning como una herramienta tan eficaz como la capacitación presencial?

SI	
NO	

11. ¿Ha utilizado los conocimientos adquiridos en los cursos en líneas que Ud. ha tomado?

SI	
NO	

12. ¿Le recomendaría a un amigo o colega alguno de los cursos en líneas que Ud. tomó?

SI	
NO	

13. Considera que los cursos de e-learning le brindaron los conocimientos necesarios para realizar las tareas que exige su puesto de trabajo

SI	
NO	

14. Considera usted que los curso e-learning lo ayudan adquirir las habilidades necesarias para incrementar su desempeño laboral

SI	
NO	

15. Considera usted que los resultados obtenidos después del curso e-learning, están acorde con sus expectativas.

SI	
NO	

Resultados de las encuesta sobre el total de encuestados.

1 - ¿Se han utilizado herramientas de e-learning? (capacitaciones a distancia via internet)

	Respuestas total	Porcentaje
SI	19	100%
NO	0	0%
Total	19	

2 - Tipo de entidad bancaria

	Respuestas total	Porcentaje
Publica	10	52,63%
Privada	9	47,37%
Total	19	

3 - Valore de 1 a 5 el grado en que los siguientes factores suponen una ventaja para la formacion a traves de e-learning (siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo):

	Respuesta	Porcentaje
Formación en cualquier momento		
1	0	0%
2	0	0%
3	1	5,26%
4	4	21,05%
5	14	73,68%
Formación desde cualquier sitio		
1	0	0%
2	0	0%
3	1	5,26%
4	6	31,58%
5	12	63,16%
Posibilidad de compaginar la formación con otra actividad		
1	0	0%
2	1	5,26%
3	6	31,58%
4	5	26,32%
5	7	36,84%
Reducción en el tiempo de formación del trabajado		
1	0	0%
2	2	10,53%
3	4	21,05%
4	5	26,32%
5	8	42,11%
Promueve la utilización de las TIC		
1	0	0%
2	4	21,05%
3	10	52,63%
4	3	15,79%
5	2	10,53%
Acceso a una amplia oferta de formación		
1	0	0%
2	3	15,79%
3	6	31,58%
4	7	36,84%
5	3	15,79%
Retorno rápido de la inversión		
1	3	15,79%
2	2	10,53%
3	6	31,58%
4	3	15,79%
5	5	26,32%
Por la imagen de la compañía		
1	1	5,26%
2	2	10,53%
3	4	21,05%
4	9	47,37%
5	3	15,79%
Otros		
1	9	47,37%
2	0	0%
3	5	26,32%
4	1	5,26%
5	2	10,53%
Total	19	

4 - Frecuencia con la que se imparten los cursos

	Respuestas total	Porcentaje
Al surgir la necesidad de capacitar e	14	73,68%
Anualmente	0	0%
Mensualmente	0	0%
Quincenalmente	0	0%
Esporádicamente	5	26,32%
Total	19	

5 - Valore de 1 a 5 el grado en que los siguientes factores suponen una desventaja para la formación a través de e-learning (siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo):

	Respuesta	Porcentaje
Es necesario un buen equipo informático		
1	1	5,26%
2	0	0%
3	5	26,32%
4	10	52,63%
5	3	15,79%
Inestabilidad horaria/sobrecarga de trabajo		
1	3	15,79%
2	1	5,26%
3	12	63,16%
4	3	15,79%
5	0	0%
La tecnología no está totalmente adaptada		
1	2	10,53%
2	5	26,32%
3	9	47,37%
4	2	10,53%
5	1	5,26%
Supone una inversión inicial económicamente fuerte		
1	1	5,26%
2	5	26,32%
3	6	31,58%
4	3	15,79%
5	4	21,05%
Implica una falta de relación personal		
1	1	5,26%
2	4	21,05%
3	2	10,53%
4	7	36,84%
5	5	26,32%
Escasa participación		
1	1	5,26%
2	4	21,05%
3	4	21,05%
4	5	26,32%
5	5	26,32%
Desconfianza		
1	4	21,05%
2	4	21,05%
3	3	15,79%
4	3	15,79%
5	5	26,32%
Falta de costumbre		
1	2	10,53%
2	3	15,79%
3	4	21,05%
4	5	26,32%
5	5	26,32%
Falta de calidad pedagógica de los contenido		
1	2	10,53%
2	2	10,53%
3	6	31,58%
4	5	26,32%
5	4	21,05%
Otros		
1	11	57,89%
2	1	5,26%
3	1	5,26%
4	1	5,26%
5	2	10,53%
Total	19	

6 - ¿Durante el año 2012 se impartió algún curso a través de e learning que no se realizara antes en esta modalidad?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	9	47,37%
NO	10	52,63%
Total	19	

¿De qué temática son los cursos que se impartieron en su empresa a través de e-learning?

	Respuestas total	Porcentaje
Logística	1	5,26%
Cultura empresarial	2	10,53%
Formación jurídica - Fiscal	1	5,26%
Formación económica - Financiera	15	78,95%
Formación administrativa	3	15,79%
Marketing e ventas	3	15,79%
Recursos humanos	2	10,53%
Calidad	2	10,53%
Idiomas	1	5,26%
Productos propios de la empresa	12	63,16%
Informática/Internet	1	5,26%
Prevención de riscos laborales	4	21,05%
Otros	2	10,53%
Total	19	

7 - ¿Qué modalidades formativas se utilizaron en su empresa en 2012?

	Respuestas total	Porcentaje
Presencial	8	42,11%
Semipresencial (Blend-Learning)	4	21,05%
A distancia a través de Internet (E-L	16	84,21%
Telepresencial (Videoconferencia)	1	5,26%
Otras	0	0%
Total	19	

8 - ¿Dónde reciben los trabajadores la formación que contrata la empresa por e learning?

	Respuestas total	Porcentaje
En su casa	8	42,11%
En el lugar de trabajo	13	68,42%
En la empresa que brinda la formaci	1	5,26%
Otros sitios	1	5,26%
Total	19	

9 - ¿Cuál es el grado de satisfacción con la formación recibida a través de e-learning en su empresa?

	Respuestas total	Porcentaje
Muy satisfechos	6	31,58%
Bastante satisfechos	9	47,37%
Ni satisfechos ni insatisfechos	4	21,05%
Poco satisfechos	0	0%
Nada Satisfechos	0	0%
Ns/Nc	0	0%
Total	19	

10 - ¿Considera el e-learning como una herramienta tan eficaz como la capacitación presencial?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	15	78,95%
NO	4	21,05%
Total	19	

11 - ¿Ha utilizado los conocimientos adquiridos en los cursos en línea que Ud. ha tomado?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	18	94,74%
NO	1	5,26%
Total	19	

12 - ¿Le recomendaría a un amigo o colega alguno de los cursos en línea que Ud. tomó?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	17	89,47%
NO	2	10,53%
Total	19	

13 - Considera que los cursos de e-learning le brindaron los conocimientos necesarios para realizar las tareas que exige su puesto de trabajo

	Respuestas total	Porcentaje
SI	15	78,95%
NO	4	21,05%
Total	19	

14 - Considera usted que los curso e-learning lo ayudan adquirir las habilidades necesarias para incrementar su desempeño laboral

	Respuestas total	Porcentaje
SI	14	73,68%
NO	5	26,32%
Total	19	

15 - Considera usted que los resultados obtenidos después del curso e-learning, están acorde con sus expectativas.

	Respuestas total	Porcentaje
SI	14	73,68%
NO	5	26,32%
Total	19	

ANEXO 3: Documentos analizados sobre implementación del E-Learning en Bancos

- *Caso Banco Galicia*

Caso Banco Galicia - Proyecto Generación Galicia

E learning - Casos de Estudio

Responsable del Proyecto:
Enrique Behrends
Gerencia de Recursos Humanos
Este será el primer caso de estudio sobre implementación de formación online que se analiza en LEARNING REVIEW abriendo un nuevo espacio en la revista.

1. Características del Banco:

a. **Cantidad de empleados**: el Banco cuenta con un total de 3.823 personas, de las cuales 1.974 trabajan en la Red de Sucursales y son alcanzados por Generación Galicia.
b. **Cantidad de sucursales**: 223
c. **Tipo de productos que comercializa:** es un banco universal. A través de canales de distribución tradicionales y alternativos comercializa una amplia gama de productos y servicios para los segmentos minoristas y mayoristas.
d. ¿**Está distribuido geográficamente**?: la Red de Sucursales se compone de 10 zonas que agrupan a filiales ubicadas en todo el territorio nacional.

2. Necesidad:

Fecha de inicio de la necesidad: en la década del 90 se comenzaron a plantear algunas iniciativas aisladas de formación a distancia. A partir de 2000 se inició el Proyecto Generación Galicia, a través del cual se comenzaron a gestionar todas las acciones de capacitación destinadas a sucursales.
Necesidad identificada: entre las condiciones que dieron cuenta de la necesidad de implementar el proyecto podemos mencionar:

- Audiencias geográficamente dispersas
- Gran cantidad de contenidos a transmitir (regulaciones, complejidad de los productos, instrumentación)
- Cambios vertiginosos en los contenidos (nuevos productos, procesos y sistemas, etc.)
- Gran número de personas impactadas (fuerza de ventas y operación en la Red de Sucursales)
- Limitada disponibilidad de tiempo para capacitarse (necesidad de disponibilidad de los recursos en el puesto de trabajo)

Otras condiciones susceptibles de ser mencionadas:

- Alto costo debido a las actividades de capacitación presenciales
- Diferentes niveles de conocimiento
- Oferta de capacitación no siempre oportuna con respecto a la demanda

Audiencia target: para el lanzamiento del proyecto se seleccionaron las audiencias críticas (puntos de contacto con el Cliente) de mayor impacto. Inicialmente, la solución se orientó a Oficiales de Negocios y Cajeros.

Cantidad de personas a las que apuntaba inicialmente: esa audiencia ascendía a 2.100 personas.
Crecimiento del proyecto: actualmente alcanza a todos los perfiles de sucursales incluyendo desde 2003 a las jerarquías de la Red de Sucursales: Gerentes, Tesoreros y Responsables de Servicios al Cliente.

3. Solución:

Plataforma utilizada:
Por limitaciones en los enlaces y la extensión geográfica del Banco se ideó una arquitectura con servidor de administración centralizado y servidores de contenidos locales, cuyos principales componentes son:

- LMS (Learning Management System): LearningSpace versión 4
- Base de Datos: Servidor MS-SQL 2000 corporativo.
- Contenidos: Los cursos se desarrollan en Macromedia Authorware, Macromedia Flash, HTML y PDF, se distribuyen en los servidores de sucursal para agilizar la descarga y optimizar la performance.
- Desarrollo: se cuenta con una arquitectura paralela para el desarrollo y las pruebas de nuevos productos.

Funcionalidades básicas implementadas:
Generación Galicia es un sistema blended learning, que combina elementos propios de la capacitación tradicional con lo que hoy conocemos como e-learning: educación distribuida o capacitación a distancia.

Como solución integral abarca una multiplicidad de componentes que soportan los procesos de aprendizaje, desempeño, y generan innovación y mejora continua:

- la administración de un portal de capacitación del empleado
- la distribución electrónica de materiales y guías de auto-estudio teóricas y prácticas
- simulaciones de negocio y de sistemas
- WBT´s
- talleres presenciales con expertos e instructores
- soporte al desempeño a través de tutores centralizados y una herramienta de ayuda en línea
- gestión de la comunicación, seguimiento y certificación de las diferentes audiencias
- identificación y planificación de las nuevas necesidades de entrenamiento conjuntamente con los responsables del negocio y los diferentes grupos funcionales de la organización.

Implementador: Accenture
Duración de la puesta en marcha: 9 meses
Proveedor de contenidos: los contenidos son desarrollados conjuntamente entre Accenture y Banco Galicia. El diseño de las soluciones de aprendizaje está a cargo del Proyecto Generación Galicia y las diferentes áreas del Banco, a través de una red de expertos temáticos quienes proveen los contenidos y la casuística.
Desarrollos de contenidos a medida: la mayor parte de los contenidos se desarrollan a medida en tanto responden a las necesidades de negocio particulares de la organización (lanzamiento de productos, nuevos sistemas, reingenierías de procesos).
Incorporación de contenidos off the shelf: se incorporaron contenidos que son de aplicación homogénea a todo el sistema financiero, y que no requieren un alto grado de customización. Un ejemplo de ello son dos cursos que se implementaron durante 2002 sobre las normas de seguridad de bonos o cuasimonedas.
Acciones de gestión del cambio:
La implementación del programa estuvo acompañada por un Plan de Comunicación y Gestión del Cambio que contempló las necesidades en términos de comunicación de las diferentes audiencias y el impacto del cambio en cada caso. Esto facilitó el objetivo de conseguir el involucramiento y compromiso de los actores con el nuevo modelo. Desde el inicio del proyecto se han llevado a cabo numerosas acciones, siendo clave para el éxito:

- Contar con la participación activa y el patrocinio del management de las distintas funciones.
- Brindar soporte personalizado a través de tutores, antes, durante y después de las acciones de capacitación.
- La difusión constante de las soluciones y recursos disponibles (planes de capacitación, cursos nuevos, mejoras, herramientas de soporte).
- Disponer estímulos para promover el acceso y la utilización de las herramientas: concursos, reconocimiento, certificación, incentivos, publicaciones.

4. Mantenimiento:

Dotación dedicada al mantenimiento de la solución de e-learning (de la compañía y externos): 12 personas entre personal de Accenture y de Banco Galicia.
Cantidad de cursos que se incorporan por mes: se desarrollan 3.5 horas promedio instruccionales por mes entre nuevos cursos, talleres presenciales, actualizaciones de cursos a distancia y ayudas de trabajo de soporte al desempeño.

5. Métricas:

Cantidad de visitas diarias a la plataforma: aproximadamente 330 visitas diarias. Adicionalmente este último año (haciendo una proyección) el promedio de horas de formación a distancia (por persona) es aproximadamente 25 horas.
Cantidad de cursos disponibles: en este momento hay 106 cursos disponibles, 92 a distancia y 14 presenciales**.**
Cantidad de personas que se entrenan con la solución: alcanza a toda la Red de Sucursales: 739 Oficiales, 711 Cajeros, 210 Gerentes, 181 RSC y 133 Tesoreros, (en calidad de alumnos). Sin embargo, el resto de las áreas del Banco puede acceder a las herramientas y al universo de conocimientos disponibles en el Portal de Capacitación.
Duración promedio de la currícula en horas por empleado:

- Cajeros: 70 horas
- Oficial Banca Personas: 70 horas
- Oficial Banca Empresas: 150 horas
- Gerente: 165 horas
- RSC: 9 horas

6. Resultados:

Lo mas gratificante de la experiencia fue:
Generación Galicia es un programa de formación que integra nuevas tecnologías con los componentes clásicos de la capacitación tradicional, cuya flexibilidad permite dar una respuesta rápida y oportuna a las cambiantes condiciones de negocio. En una organización con dispersión geográfica de sus puntos de venta, contribuye a la equidad interna igualando las posibilidades de acceso al conocimiento, independientemente de las distancias. Es un programa de capacitación consolidado a través de procesos de gestión del cambio, que ha conseguido y mantenido altos niveles de participación, que se ha adaptado a los diferentes contextos y que pudo crecer y cambiar a partir de las oportunidades presentadas por el escenario post crisis.
Un aspecto destacable, es que hemos logrado posicionarlo internamente como una iniciativa estratégica de la organización y no sólo de Recursos Humanos.
Lo más difícil de superar fue:
En diciembre del 2001 el país se encontraba en un contexto económico caracterizado por altos niveles de endeudamiento externo, altas tasas de interés, una reducción significativa del nivel de los depósitos, un riesgo país fuera de los promedios habituales y recesión económica. A partir de las medidas económicas emitidas, tendientes a restringir la libre disponibilidad y circulación de efectivo y la transferencia de divisas al exterior, se desató una crisis sin precedentes en el sistema financiero que desgastó la confianza de los Clientes en los Bancos y llevó a éstos a enfrentar un proceso de cambio altamente complejo.
En este contexto y creyendo en el valor de la iniciativa, se realizó un gran esfuerzo en defender la inversión realizada.

- **Lo más sorprendente de la implementación fue:**

En un entorno en el cual los colaboradores que enfrentaban al Cliente sufrían altos niveles de estrés y presión externa, los indicadores de acceso a la capacitación a distancia se incrementaron durante esta etapa, manifestando el interés del personal por formarse y apuntalar su empleabilidad. La capacidad instalada resultó ser una fuente de formación y motivación.
Si volviéramos a empezar lo que haríamos exactamente igual es:

- Plantear el proyecto como una iniciativa transversal
- Incorporar a los sponsors desde el inicio y comprometer su participación en todas las fases del proyecto
- Desde un punto de vista técnico, seguiríamos trabajando con un enfoque flexible de gestión de la formación en base a perfiles y no en base a puestos.

Si volviéramos a empezar lo que cambiaríamos es:

- Incluir desde el inicio del proyecto a todo el personal del Banco como audiencia objetivo de esta iniciativa, considerando también como parte de la misma a las áreas centralizadas (desde la planificación, independientemente de la implementación).

- *Caso Banco HSBC:*

Desarrollo del portal de capacitación Training Online del Grupo HSBC Argentina

Con esta solución, el Grupo HSBC Argentina brinda capacitación a todos sus colaboradores del país en forma puramente virtual (e-Learning), y a través de la modalidad Blended Learning, complementando así las actividades presenciales.

Casos de Estudio

Denominación del proyecto: **Training Online**

1. Características de la empresa:

a. Cantidad de empleados: El Grupo HSBC en Argentina cuenta con más de 4500 empleados pertenecientes a las empresas que lo conforman: HSBC Bank Argentina, MÁXIMA S.A. AFJP, HSBC La Buenos Aires Seguros S.A., HSBC New York Life Seguros de Vida y HSBC New York Life Seguros de Retiro S.A.

b. Cantidad de sucursales / oficinas comerciales: 151.

c. Tipo de productos / servicios que comercializa: A través de su red de oficinas y sucursales distribuidas en todo el país, los clientes pueden satisfacer todas sus necesidades financieras: jubilación, seguro de hogar y/o auto, productos bancarios/seguro de vida.

d. ¿Está distribuido geográficamente? HSBC Group es una de las más grandes organizaciones de servicios bancarios y financieros del mundo. Con importantes operaciones en banca personal, comercial, corporativa y de inversión y en el negocio asegurador, el Grupo tiene más de 9.500 oficinas en 79 países y territorios de Asia, Medio Oriente, Europa, América y África. En Argentina la red de oficinas y sucursales está distribuida en todo el país.

2. Necesidad:

• **Fecha de inicio de la necesidad / necesidad identificada:** el desarrollo de nuevas alternativas de capacitación adicionales a la tradicional en aula, fue surgiendo como una necesidad a fines de la década del '90, ya que contábamos con una audiencia geográficamente dispersa (Sucursales y Fuerza de Ventas), gran cantidad de contenidos a distribuir, cambios en los contenidos (nuevos productos, procesos y sistemas), y una oportunidad de reducción de costos en capacitación.

• **Audiencia target:** todos los colaboradores del Grupo HSBC Argentina.

• **Cantidad de personas a las que apuntaba inicialmente:** el lanzamiento se realizó en forma simultánea para todos los colaboradores del Grupo.

3. Solución:

• **Plataforma utilizada:** Learning Space 5.0 – Core.

• **Funcionalidades básicas implementadas:** Utilizamos Training Online para capacitar en su forma puramente virtual o para acompañar actividades presenciales (Blended Learning) complementariamente. Los servicios adicionales que prestamos a todos nuestros alumnos incluyen:
- El acceso a un portal de capacitación (Training Online) con información referente a la metodología, catálogo de cursos, metodología de inscripción

Responsables del Proyecto

De izquierda a derecha: **Sebastián Elvino** (Capacitación), **Gustavo Bulacio** (Gerente de Capacitación y Desarrollo), **Alejandra Cornoió** (Project Leader) y **Nicolás Di Stéfano** (Director de Recursos Humanos).

- Ingreso a la plataforma a través de un login.
- Acceso a través de la Intranet corporativa y de Internet desde cualquier punto del país las 24 horas.
- Talleres presenciales con instructores especializados en cada temática.
- Soporte a través de tutores para los programas obligatorios, centralizados en la Escuela de Negocios (área encargada de capacitar a todos los empleados del Grupo) vía mail o telefónicamente.
- Seguimiento y comunicación del avance de los alumnos.
- Identificación de nuevas necesidades de capacitación a distancia en conjunto con los responsables de las distintas unidades de negocio / soporte del Grupo.
- Soporte técnico a través de nuestro Help Desk.

La arquitectura implementada cuenta con un servidor de administración centralizado, y múltiples servidores de contenidos locales para las Sucursales Banco.

• **Implementador:** HSBC (se conformó un equipo de trabajo compuesto por personal de las distintas áreas de IT y Recursos Humanos) para la implementación de la herramienta.

• **Duración de la puesta en marcha:** 9 meses.

• **Proveedor de contenidos:** Inicialmente trabajamos en conjunto con StudioWorks para el desarrollo de todos los cursos referentes a producto, y posteriormente desarrollamos un Programa de Calidad con Price Waterhouse & Co. Actualmente desarrollamos la mayoría de los cursos in-company. Los contenidos son desarrollados en html / Macromedia Flash, y adicionalmente utilizamos archivos en formato pdf.

• **Desarrollos de contenidos a medida:** todos nuestros contenidos se desarrollan a medida, ya que responden a las necesidades propias de un área o sector.

• **Incorporación de contenidos off the shelf (enlatados):** hasta el momento no hemos incorporado cursos off the shelf, si bien estamos evaluando esta posibilidad para generar una oferta de cursos generales, siempre respondiendo a las necesidades del negocio.

4. Mantenimiento:

• **Dotación dedicada al mantenimiento de la solución de e-Learning (de la compañía y externos):** El mantenimiento de la herramienta se realiza internamente en HSBC participando del mismo personal de IT, Seguridad Informática, Help Desk y Escuela de Negocios.

• **Cantidad de cursos que se incorporan por mes:** promedio 2.

5. Métricas:

• **Cantidad de visitas diarias a la plataforma:** aproximadamente 200 visitas diarias.

• **Cantidad de Cursos en producción:** 42 cursos; entre los títulos encontramos Productos HSBC, Programa de Competencias HSBC, Programa de Bienvenida, Sistema de Títulos, Prevención de Lavado de Dinero, un módulo de Ventas (blended-programme) y un Programa de Calidad de Atención, entre otros.

• **Cantidad de personas que se entrenan con la solución:** 4500 colaboradores.

6. Resultados:

• **Lo más gratificante de la experiencia fue:**
- Acercar esta nueva metodología de capacitación a toda la Organización. La carencia de la implementación de una herramienta de seguimiento de e-Learning, era una limitante para compartir cursos y programas de capacitación con HSBC a nivel mundial. Hoy en día podemos realizar desarrollos conjuntos y compartir contenidos para incorporarlos a la plataforma.
- El trabajo en equipo entre las distintas áreas de HSBC para alcanzar la implementación de todo el proyecto.

• **Lo más difícil de superar fue:**
- El proyecto en su fase inicial sufrió varias idas y vueltas hasta su aprobación final, debido al contexto del país y a la crisis financiera sufrida en 2001. Sin embargo, el apoyo de HSBC fue siempre muy fuerte, permitiéndonos que no sólo sea un objetivo de nuestra área, sino que se convierta en uno propio de la Organización.
- Si bien el proyecto ha sido implementado hace un año, aún nos encontramos en una etapa de "creación de cultura", por lo cual continúa siendo un desafío para nosotros lograr la adhesión de todos los colaboradores a esta nueva metodología de capacitación.

• **Si volviéramos a empezar haríamos exactamente igual:**
- El esfuerzo y soporte brindado de parte de todas las áreas involucradas fue una de las claves de este logro, así como también el trabajo en equipo.

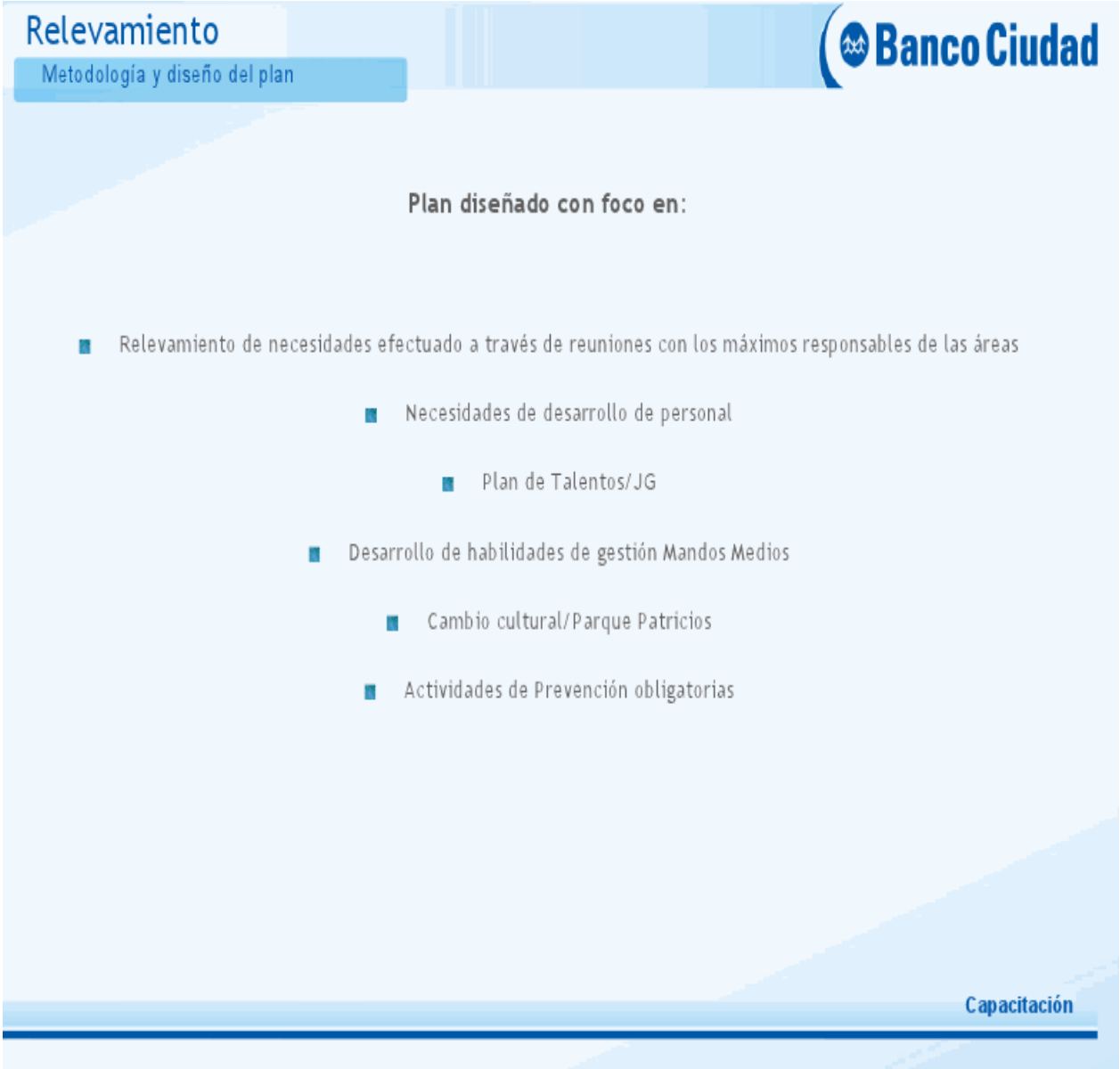
• **Si volviéramos a empezar cambiaríamos:**
- Ofrecer en el lanzamiento un set de cursos más amplio, que no sólo colabore con el desarrollo en temas corporativos sino también en temas de desarrollo personal.

CASOS DE ESTUDIO
Si usted desea que relevemos el caso de su empresa escríbanos a:
redaccion@learningreview.com

- *Caso Banco Ciudad:*

Formación

A partir de un relevamiento estratégico de necesidades en materia de formación, **diseñamos el Plan de Capacitación 2012 orientado principalmente a brindar conocimientos y herramientas prácticas de gestión eficientes y efectivas alineadas fundamentalmente con los objetivos estratégicos institucionales**



Esquema del Plan

Las propuestas de formación **abarcan 5 áreas de conocimientos,** que van desde temáticas generales dirigidas a todo el personal, hasta actividades focalizadas en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos de un área en particular.

Esquema general

Por ejes

Banco Ciudad

	Desarrollo de Habilidades por Nivel de Responsabilidad	Conocimientos Generales	Actividades Específicas (por Área o segmento)	Actividades Específicas Individuales	Actividades Obligatorias/ Prevención
Destinatarios	Nivel Gerencial Mandos Medios	Todo el personal	Personal de las áreas/ segmentos alcanzadas	Todo el personal (interés institucional/ aplicación directa a la tarea)	Todo el personal s/plan
Acciones	• Programas con foco en Comunicación Cambio Cultural Gestión de RRHH Desarrollo de Competencias	• Paquete Office • Herramientas de gestión • Papel Cero	• Desarrollo de Habilidades y Conocimientos Específicos	• Programa de Becas de nivel superior • Actividades Externas de grado menor (congresos, seminarios, etc.) • Inglés	• Prevención de Lavado de Dinero • Gestión Integral de Riesgos • Prevención de Riesgo Operacional • Seguridad Bancaria • Prevención de Riesgos del Trabajo • Primeros Auxilios
Tipo de Convocatoria	Cerrada, direccionada por agente	Abierta, inscripción con conocimiento del superior	Cerrada, direccionada	s/demanda, en base a requisitos y pautas establecidas	Obligatoria
Metodología	Presencial	E-learning (eventualmente presencial)	Presencial/e-learning	Presencial/e-learning	E-learning (eventualmente presencial)

Capacitación

Objetivos y Metodologia

Banco Ciudad

Objetivos:

- ☑Asegurar la calidad, prestigio y eficacia de las actividades
- ☑Asignar las vacantes de manera de asegurar el correcto aprovechamiento de las plazas y del presupuesto
- ☑Promover la valoración por parte de los agentes de su participación en los programas
- ☑Equilibrar el acceso a la formación en relación al esquema de potencial vigente, evitando la demanda infundada

Metodología:

1. Identificación de la actividad sobre la que se aplicará el instrumento de medición
2. Definición, junto con los responsables de los agentes participantes y entidad capacitadora de: objetivos, perfil de los participantes, foco de la actividad y aspectos a medir.
3. A los efectos de realizar el seguimiento y registro de la actividad, se utilizará el siguiente esquema:

Definición de Aspectos a Medir	Fecha Primer Medición	Resultado Primer Medición	Ajustes	Fecha Segunda Medición	Resultado Segunda Medición
			De ser necesario		

4. Una vez finalizado el proceso, se elevarán los resultados

Capacitación

5. BIBLIOGRAFIA

- Baltasar Fernández Manjón (2008), Estándares en E-Learning y diseño educativo. Instituto de Tecnologías Educativas

- Carlos Pelegrin y Fernández López (2003), E-Learning, las mejores prácticas en España. Pearson Education S.A.

- Chiavenato, I (2007), Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill (8 va Ed)

- Dolores Alemany Martínez (2005), Blended learning: modelo virtual-presencial de aprendizaje y su aplicación en entornos educativos – Congreso internacional Escuela y Tic – Universidad de Alicante.

- Edgar Javier Carmona Suárez y Elizabeth Rodríguez Salinas (2009), Tecnologías de la Información y la Comunicación, Ambientes Web para la calidad educativa. Edición Elizcom.

- Federación Latinoamericana de Bancos - FELABAN (1972), Capacitación Bancaria en Latinoamérica. Editorial Kelly

- Gialdino Irene (2006), Estrategias de investigación cualitativa. Gedisa Editorial

- Gregorio Calderón Hernández y Germán Alberto Castano Duque (2005), Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

- Investigación Cualitativa (2002). Recuperado el 21 de Octubre de www.investigacioncualitativa.es

- Observatorio Gallego de E-Learning (2006). Recuperado el 04 de Septiembre de www.observatorioel.cesga.es

- Petra de Saa Pérez y Raquel Ortega (2004), “Dirección Estratégica de Personas”. La Formación.

- Raquel Rosenberg (2006), “Administración de recursos humanos”. GZ Editores

- Ricardo Álvarez, Congreso Virtual Mundial del E-Learning. Recuperado el 04 de Septiembre de www.congresoelearning.org