

**ACTITUDES DE LOS DIRECTIVOS EN TORNO A LA ADOPCIÓN DEL E-  
LEARNING COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS**

**Diana Marcela Achury Penha**

**Olga Susana Rodríguez Bello**

Trabajo de Grado para Optar al Título en Máster en Dirección

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C.**

**Julio, 2013**

**ACTITUDES DE LOS DIRECTIVOS EN TORNO A LA ADOPCIÓN DEL E-  
LEARNING COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS**

**Diana Marcela Achury Penha**

**Olga Susana Rodríguez Bello**

Trabajo de Grado para Optar al Título en Máster en Dirección

**DIRECTORA:**

**Dra. Merlin Patricia Grueso Hinestroza**

Doctora en Psicología Social

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**BOGOTÁ D.C.**

**Julio, 2013**

## **DEDICATORIA**

¡A Dios! Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr los objetivos, además de su infinita bondad y amor, por darnos toda la paciencia para continuar y no morir en el intento.

A nuestros Padres, por el apoyo incondicional, sus consejos, sus valores, por sus ejemplos de perseverancia y constancia, por el valor mostrado para salir adelante, por la motivación constante que nos permitieron ser personas de bien, pero más que nada, por su infinito amor.

A nuestros hermanos y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

A la Dra. Merlin Patricia Grueso Hinestroza, por su gran apoyo, motivación y tiempo para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario y que ayudaron en asesorías y dudas presentadas durante la Maestría.

¡Gracias a ustedes!

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad del Rosario, a sus Directivos, Administrativos y Docentes que de manera dedicada y desinteresada aportaron todos sus conocimientos y trabajo para culminar felizmente esta meta.

A la Doctora Merlin Patricia Grueso Hinestroza por la colaboración, asesoría y revisión de este proyecto; con su personalidad y conocimiento hizo que el desarrollo del trabajo realizado y durante el proceso se acentuara en una excelente amistad y apoyo académico.

## **TABLA DE CONTENIDO**

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>GLOSARIO.....</b>                                          | <b>11</b> |
| <b>RESUMEN.....</b>                                           | <b>12</b> |
| <b>PALABRAS CLAVES: .....</b>                                 | <b>12</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                         | <b>13</b> |
| <b>KEY WORDS:.....</b>                                        | <b>13</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                     | <b>14</b> |
| <b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>                                 | <b>16</b> |
| <b>1.1 ACTITUDES .....</b>                                    | <b>16</b> |
| <b>1.2 DIRECCIÓN.....</b>                                     | <b>18</b> |
| <b>1.3 E-LEARNING.....</b>                                    | <b>25</b> |
| <b>2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>2.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                 | <b>47</b> |
| <b>2.1.1 General.....</b>                                     | <b>47</b> |
| <b>2.1.2 Específicos .....</b>                                | <b>47</b> |
| <b>3. METODOLOGÍA.....</b>                                    | <b>49</b> |
| <b>3.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b> | <b>49</b> |
| <b>3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>                          | <b>50</b> |
| <b>3.3 INSTRUMENTOS .....</b>                                 | <b>50</b> |

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.4 PROCEDIMIENTO.....</b>                                       | <b>52</b> |
| <b>4. RESULTADOS .....</b>                                          | <b>53</b> |
| <b>4.1 VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS .....</b>                       | <b>53</b> |
| <b>4.2 ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS</b> | <b>55</b> |
| 4.2.1 Análisis factorial .....                                      | 55        |
| 4.2.2 Análisis de fiabilidad .....                                  | 58        |
| <b>4.3 REGRESIONES.....</b>                                         | <b>59</b> |
| <b>5. ANALISIS .....</b>                                            | <b>74</b> |
| <b>6. CONCLUSIONES .....</b>                                        | <b>81</b> |
| <b>7. RECOMENDACIONES.....</b>                                      | <b>82</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                                           | <b>83</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                                  | <b>89</b> |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 1</b> Nivel Académico de la muestra .....                                                                                                                                                        | 53  |
| <b>Tabla 2</b> Edad de los participantes .....                                                                                                                                                            | 544 |
| <b>Tabla 3</b> Genero de la muestra .....                                                                                                                                                                 | 54  |
| <b>Tabla 4</b> Uso de herramientas e-learning .....                                                                                                                                                       | 55  |
| <b>Tabla 5</b> Acciones que promueven el uso de e-learning.....                                                                                                                                           | 56  |
| <b>Tabla 6</b> creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning ...                                                                                                                   | 57  |
| <b>Tabla 7</b> Factores facilitadores del uso de herramientas e learning.....                                                                                                                             | 58  |
| <b>Tabla 8</b> Análisis de fiabilidad de los factores .....                                                                                                                                               | 59  |
| <b>Tabla 9</b> Relación entre la variable independiente uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos y la variable dependiente Uso de herramientas e-learning.....               | 61  |
| <b>Tabla 10</b> Relación entre la variable independiente actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning y la variable dependiente Uso de herramientas e-learning .....                   | 62  |
| <b>Tabla 11</b> Relación entre la variable independiente uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos y la variable dependiente Acciones que promueven el uso de e-learning..... | 63  |
| <b>Tabla 12</b> Relación entre la variable independiente actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning y la variable dependiente Acciones que promueven el uso de e-learning .....      | 64  |
| <b>Tabla 13</b> Relación entre la variable independiente uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos y la variable dependiente actitudes de los empleados .....                 | 65  |
| <b>Tabla 14</b> Relación de la variable independiente Actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning y la variable dependiente actitud de los empleados ...                              | 66  |

|                                                                                                                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 15</b> Relación entre la variable dependiente uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos y la variable independiente facilitadores del uso de herramientas e-learning .....                     | 67 |
| <b>Tabla 16</b> Relación entre la variable dependiente actitud positiva de los directivos frente al uso de e-learning y la variable independiente facilitadores del uso de herramientas e-learning .....                            | 68 |
| <b>Tabla 17</b> Relación entre la variable independiente creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning y la variable dependiente uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos ..... | 69 |
| <b>Tabla 18</b> Relación entre la variable independiente creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning y la variable dependiente actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning.....        | 70 |
| <b>Tabla 19</b> Relación entre la variable independiente creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning y la variable dependiente actitudes de los empleados frente al uso del e-learning .....               | 71 |
| <b>Tabla 20</b> Relación entre la variable independiente facilitadores del uso de herramientas e-learning y la variable dependiente actitudes de los empleados ....                                                                 | 72 |

## LISTA DE GRÁFICAS

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| <b>Grafica 1</b> Relaciones entre las Variables..... | 60 |
| <b>Grafica 2</b> Resultados de las Relaciones.....   | 73 |

## LISTA DE ANEXOS

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| <b>Anexo A:</b> Encuesta ..... | 89 |
|--------------------------------|----|

## GLOSARIO

|               |                                                                                                                                                                         |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CD-ROM</b> | - <b>CompactDisc - Read Only Memory</b> - Disco compacto de gran capacidad que puede almacenar información, en distintos formatos, para ser procesada por un ordenador. |
| <b>CLE</b>    | - <b>Collaborative Learning Enviroment</b> , plataforma y ambiente de aprendizaje colaborativo.                                                                         |
| <b>DHD</b>    | - <b>Dispositivo Hipermedial Dinámico</b> , estrategias de participación, de enseñanza y aprendizaje.                                                                   |
| <b>HTML</b>   | - <b>HyperText Markup Language</b> , sistema tecnológico vinculado al e-learning.                                                                                       |
| <b>LMS</b>    | - <b>Learning Management Systems</b> , plataformas y herramientas integradas con potencial interactivo.                                                                 |
| <b>PC</b>     | - <b>Personal Computer</b> – Computador Personal.                                                                                                                       |
| <b>PLS</b>    | - <b>Partial Least Squares</b> , método de análisis para comparar diferencias.                                                                                          |
| <b>RSC</b>    | - <b>Responsabilidad Social Corporativa</b> .                                                                                                                           |
| <b>SABI</b>   | - <b>Sistema de Análisis de Balances Ibéricos</b> , agrupación de empresas por sectores de actividad.                                                                   |
| <b>SICUS</b>  | - <b>Sistema Integrado de Categorías Universales</b> , criterio de clasificación.                                                                                       |
| <b>SPSS</b>   | - <b>Statistical Product and Service Solutions</b> , estadística de productos y servicios soluciones para determinar aspectos sobre el entrenamiento.                   |
| <b>TAM</b>    | - <b>Modelo de Aceptación Tecnológica</b> , explica que la aceptación de la tecnología se basa en las actitudes de los individuos.                                      |
| <b>TLS</b>    | - <b>Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo</b> , siendo una <b>Teoría de Liderazgo Situacional</b> .                                                                     |

## **RESUMEN**

El desarrollo del presente documento constituye una investigación sobre las actitudes de los directivos frente a la adopción del e-learning como herramienta de trabajo en las organizaciones de Bogotá. Para ello se realizó una encuesta a 101 directivos, tomando como base el tipo de muestreo de conveniencia; esto con el objetivo de identificar sus actitudes frente al uso del e-learning y su influencia dentro de la organización. Como resultado se obtuvo que las actitudes de los directivos influyen en el uso de herramientas e-learning, así como también en las acciones que promueven su uso y en las actitudes de los empleados; por otro lado se identificó que las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning y los factores facilitadores del uso de estas, influyen en las actitudes de los directivos. Lo anterior, corresponde a los análisis llevados a cabo a partir de los resultados contrastados con los estudios empíricos hallados y el marco teórico desarrollado.

**PALABRAS CLAVES:** Actitudes, Directivos, E-Learning, Empleados.

## **ABSTRACT**

The development of this document constitutes an investigation into the attitudes of managers towards the adoption of e-learning as a tool in Bogota organizations. For this we conducted a survey of 101 managers, based on the type of convenience sampling, this in order to identify their attitudes towards the use of e-learning and its influence within the organization. The result was that the attitudes of managers influence the use of e-learning tools, as well as actions that promote their use and attitudes of employees, on the other hand was identified beliefs related to the appropriation e-learning tools and enabling factors of using these, influence the attitudes of managers. This corresponds to the analysis carried out from the results against the empirical studies found and the theoretical framework developed.

**KEY WORDS:** Attitudes, Managers, E-Learning, Employees

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se está manifestando un renovado interés por las prácticas estratégicas y sus modelos de gestión en el ámbito organizacional, al que no es ajeno el tema tecnológico y la virtualidad con herramientas como e-learning. La virtualidad se está convirtiendo en una de las nuevas opciones para los directivos de las organizaciones, no solo por ofrecer metodologías de fácil adaptación, sino también por la importancia que asigna a los procesos laborales, a la búsqueda del crecimiento y al fenómeno de lo práctico. Dentro de este proceso, se está analizando las actitudes de los directivos de las organizaciones frente a la adopción del e-learning, identificando el impacto generado en los empleados a partir de las acciones y esfuerzos que llevan a cabo para que la herramienta sea adoptada.

Debido a la identificación de la necesidad del uso de herramientas e-learning y teniendo en cuenta la importancia de la dirección como guía estratégico en la organización, se lleva a cabo la realización de esta investigación con el fin de identificar o de llevar a cabo un diagnóstico sobre los esquemas directivos frente al uso de herramientas e learning identificando su influencia en el uso dentro de la organización a través de la sensibilización e inversión de tiempo y esfuerzos.

Por ello, el presente estudio tiene un carácter descriptivo sobre las actitudes de los directivos en torno a la adopción del e-learning como herramienta de trabajo en las empresas de Bogotá.

El documento está organizado de la siguiente manera; en el primer capítulo, se encuentra el marco teórico a cerca de las actitudes, dirección, e-learning; el segundo capítulo corresponde al problema de investigación y su justificación, seguido por los objetivos de la investigación; en el tercer capítulo se muestra la metodología, la cual contiene el tipo de estudio y diseño de la investigación, población y muestra, instrumentos y procedimiento; el cuarto capítulo desarrolla

los resultados, en los que se encuentran las variables socio demográficas, el análisis de las propiedades psicométricas de las escalas que corresponden a los análisis factoriales y de fiabilidad, y por último, las regresiones; en el quinto capítulo se encuentran los análisis de los resultados; posteriormente, en el sexto capítulo las conclusiones y para terminar el séptimo capítulo con las recomendaciones.

# **1. MARCO TEÓRICO**

## **1.1 ACTITUDES**

Cuando se habla de actitud, se determina que todo hombre realiza y lleva a cabo su vida a partir de una imagen del mundo, de igual forma, puede decirse que los principios y los ideales que este hombre adopta son inseparables de sus actitudes que a su vez integran un todo orgánico con sus creencias y la información que dispone acerca de la realidad; por otro lado, siendo la personalidad de cada ser humano una atmósfera indispensable para entender la vida psicológica y oral de los individuos que se manifiesta cultural y estrechamente a las circunstancias históricas, se hace necesario entender el desarrollo de la persona, de las sociedades humanas, inclusive de pueblos y países enteros; al reunir los conocimientos del mundo, estimaciones de la vida y principios de acción se pueden proporcionar a la personalidad de cada individuo el sentido interno que requieren sus diversas actividades (Salmerón, 1971).

Las actividades que realiza el ser humano requieren de un nivel de complejidad que demanda una serie de posturas y resultados en su comportamiento que es abordado de forma integral (Katzenbach & Smith, 1996). En este sentido, para desglosar el tema de actitudes es necesario aclarar primero los conceptos generales, sus teorías y tipologías los cuales se describen a continuación.

Las actitudes son aversiones y afinidades hacia objetos, situaciones, personas, grupos; por ende son las que evalúan determinados aspectos en lo bueno y lo malo, ellas siempre se refieren a sentimientos acerca o hacia algún objeto. Las actitudes se aprenden y tienden a ser permanentes en el tiempo, estas solo varían si ocurre un cambio a su alrededor, y estas no cambian de un momento a otro, ya que implica un proceso de desaprensión de las actitudes aprendidas en el pasado.

De acuerdo a esto se puede decir que estas pueden ser estudiadas, medidas y empleadas para predecir acciones. Por otro lado, las actitudes influyen en la conducta, de esta manera las acciones de la gente son creencias que reflejan sus sentimientos (Cozby y Perlman, 1985).

De igual manera cuando se habla de actitudes, se refiere a tomar una forma determinada de actuar a partir de cierto momento, optando por esperar un cierto comportamiento por parte de la persona a que se refieren aquellas expresiones, para enfatizar más, se dice que una persona tiene a partir de un momento determinado, una preferencia o inclinación a actuar de cierta manera, de acuerdo con las situaciones a que tenga que enfrentarse, entonces, se puede decir que una actitud es considerada un síntoma de una compleja actividad, donde se autoriza a esperar de una persona actuaciones encerradas en conductas coherentes y constantes (Salmerón, 1971).

La actitud generalmente se conecta con ciertos rasgos de carácter que generan consistencia en una serie de acciones que se van actualizando; valorándose dentro de la moralidad, la autorrealización y la autenticidad, constituyéndose en piezas importantes dentro de la vida (Salmerón, 1971).

La generalidad o extensibilidad de la actitud abarca todos los aspectos posibles de la vida y la conducta humana en cualquier circunstancia presentando aspectos jerarquizados y organiza situaciones desde una perspectiva para adoptar (Salmerón, 1971).

Se habla de tres componentes que encierran las actitudes de los seres humanos, el primero de ellos es el Afectivo que se basa en los sentimientos de la persona hacia el objeto, en donde se manejan valores que tiene relación directamente con las emociones y sentimientos de las personas, como: el amor, la pureza de la mente, el símbolo de la vida, la compasión, la benevolencia, la situación de cada persona, la lealtad, el odio y el perdón. El segundo componente es el Cognitivo, que se refiere a las creencias de la persona acerca de un objeto en donde se

manejan objetivos por parte de los trabajadores, directivos, accionistas, clientes, proveedores, comunidad y gobierno, generando resultados los cuales se encierran en beneficios de cada uno de ellos, satisfacción del consumidor, responsabilidades sociales y las opiniones de los directivos. El tercer componente de las actitudes es el Conductual, el cual es consistente en las tendencias de la persona, en este se manejan principios los cuales van muy ligados a los componentes afectivo y cognitivo, en los que se observa el actuar de cada persona, quiere decir que se maneja el comportamiento de lo que está bien o mal hecho, si se está haciendo justicia en las personas afectadas, las presiones competitivas, los procedimientos legales e ilegales, las prácticas de las organizaciones: lo ético y no ético (Cozby y Perlman, 1985).

Finalmente, cada persona actúa de acuerdo al entorno y al grupo cultural en el que se encuentre en su contexto global, más allá de sus competencias específicas, conociendo y participando en su diario vivir, resultando relevante para el círculo donde permanezca (Sorribas & Miniño, 2011).

## **1.2 DIRECCIÓN**

El término dirección “hace referencia al conjunto de acciones que indican el camino o el rumbo que se debe seguir para lograr un objetivo y también el conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ello” (Ramírez, 2010, pág. 13). Raineri (2006) plantea además que la dirección influye directamente en el clima de un grupo el cual es vital para el buen desempeño del mismo.

La dirección también puede ser considerada, al decir por Hofstede (1991), como una serie de instrucciones respecto a qué y cómo hacer el trabajo dentro de un grupo que persiga un fin común, con una serie de valores y normas que definen

estructuras claras para la toma de decisiones que organizan a las personas y los grupos que participen en el cumplimiento de las metas.

Para López y Cruz (2003) la dirección se encarga de la elección del futuro, de lo que como grupo se quiere llegar a ser, esta elección estratégica exige capacidades intelectuales específicas como imaginación realista y de decisión, por lo tanto, la dirección trae consigo la acción de imaginar y decidir, encargándose de abarcar también el camino para alcanzarlo y los trazos generales de la acción.

En la dirección existen ciertas actividades cuyo nivel de complejidad demanda una serie de habilidades y conocimientos que exige una importancia en la toma de decisiones. En la sociedad actual que además de compleja está marcada por la innovación continua y la competencia global, un director debe ser capaz de manejar lo aparentemente contradictorio y lo diverso, tiene que procurar equilibrios entre fuerzas que parecen en conflicto, solucionarlas y saber ser líder (Katzenbach & Smith, 1996).

Cuando se llevan a cabo las actividades de la dirección, se debe poseer la voluntad firme de llegar al objetivo o meta final, pero esto solo se puede lograr a partir de la creación de equipos humanos, por lo tanto la dirección se debe caracterizar por entender la cultura laboral de cada equipo y así poder crear y desarrollar actividades de trabajo (Tannenbaum y Davis, 1969) las cuales generan un impacto en las prácticas de gestión para el desarrollo de los objetivos (Hultman, 1995; Kirkman y Shapiro, 1997).

De la dirección se podría esperar que todas las actividades y acciones que llevara a cabo fueran de manera secuencial y ordenadas y que estas a su vez fueran racionales; pero se puede decir que el mundo contemporáneo exige a los directivos la toma de decisiones en cortos periodos de tiempo y de variados temas a la vez, por esta razón, la actuación de los dirigentes está basada en acciones desordenadas e intermitentes, decisiones intuitivas debido a la falta de información, solución de problemas urgentes, sorpresas, sustos, contingencias; de

acuerdo a lo anterior la dirección se define como un trabajo no programado y se desarrolla muchas veces bajo comportamientos informales e interactivos (Motta, 1999).

El tema central de la dirección es la estrategia, ya que esta permite descubrir las oportunidades y el medio para aprovecharlas, teniendo en cuenta la estructura y la cultura y a su vez la interacción de estas con el entorno (Sallenave, 1995).

La dirección de una organización está dada bajo contradicciones que tiene el entorno, se enfrenta a la incertidumbre y debido a esto toma decisiones racionales o ilógicas, teniendo en cuenta que no existe la información completa; en esta dimensión, la importancia de la dirección radica en promover el cambio debido a la necesidad de adaptación, pero sobre todo por la expectativa de que hay que evolucionar, y aceptando, por ende que las organizaciones están presionadas a transformarse para llegar a la innovación (Motta, 1999).

En el proceso de la toma de decisiones para el cambio están presentes o se involucran distintas disciplinas que integran, adaptan y aplican conocimientos en diversos campos, como psicología, economía, sociología, finanzas, marketing, entre muchas más utilizando herramientas que ayudan a contextualizar cada área y a aportar investigaciones importantes para el futuro de las organizaciones (Gómez y Gutiérrez, 1996). Lo ideal de la utilización de diversos métodos es desarrollar a partir de esto ideas flexibles a las situaciones y al entorno de tal manera que estos se adapten para cada situación específica en las organizaciones (Cannella y Paetzold, 1994).

Cuando se lleva a cabo lo anterior, se presentan conflictos de interés, pero según Motta (1999) la importancia de la dirección radica en el encauzamiento correcto de los conflictos surgidos por las relaciones de poder; dentro de las causas más comunes de este se encuentran la desigualdad, la diferenciación, la incertidumbre, la repartición de los resultados del trabajo, de los salarios y la distribución de rentas; de acuerdo a esto, la solución radica en saber alinear los

intereses de los distintos grupos; teniendo en cuenta que el ser humano está cargado de estados emocionales, creencias y conductas (Carrrt al., 2003).

La dirección debe mostrar que los objetivos de la empresa y los individuales van en la misma dirección de la misión de la empresa (Sallenave, 1995) de esta manera, el reto de la dirección esta no solo en el ejercicio de la influencia dentro de la línea jerárquica, sino en la influencia generada en las personas que se encuentran fuera de esa línea, esto incluye clientes, proveedores, accionistas y todos aquellos actores que pueden intervenir en el entorno. La importancia de la dirección está en su capacidad para influir en aquellos que no son sus subordinados y sobre los cuales no se ejerce autoridad jerárquica o control (Motta, 1999).

De acuerdo a lo anterior, el papel de la dirección es fundamental, ya que representa una figura visible y dominante en el proceso de cambio de las organizaciones como sujeto activo en la toma decisiones, siendo el agente principal del cambio, ya sea porque este se encuentre centralmente involucrado o simplemente guiando o coordinando aquellas actividades inherentes al proceso en cuestión (Sulbaran, 1988).

Entonces, se presentan los diferentes estilos de dirección los cuales se definen como los distintos comportamientos que pueden manifestar los dirigentes, con el objetivo de conseguir e influir sobre el comportamiento de los subalternos para que ejecuten sus órdenes. Es muy importante el estilo de dirección, porque de ello se determina en gran medida el funcionamiento de la empresa (Raineri, 2006).

Existen varios sinónimos frente a la dirección, los cuales generan gran participación en las funciones y desarrollo de la misma, estos son comprendidos en el mundo académico, entre ellos se tiene los estilos de liderazgo nombrados por Sanchez y Rodriguez (2009) muestran que en 1969 se publicó en la revista Training and Development Journal las ideas innovadoras de Blanchard y Hersey sobre el liderazgo que denominó Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo. Blanchard y

Hersey (1970) reconocieron que el nombre de su teoría se inspiró en la necesidad que tienen los padres de variar sus estilos de dirección conforme sus hijos van avanzando desde la infancia, la adolescencia y la adultez, este planteamiento también es adaptable al contexto educativo en donde los profesores se encuentran con sus alumnos en diferentes niveles educativos, esto también es aplicable a la persona que dirige a trabajadores recién incorporados y a otros más experimentados.

El "ciclo vital" del liderazgo propone un estilo básico para diferentes niveles de madurez que se ajustan a contingencias y situaciones específicas. Por lo dicho anteriormente, la edad puede ser un factor importante, pero no está directamente relacionada con la madurez en esta teoría. Cuando esta teoría pasa a denominarse liderazgo situacional, denominan los siguientes estilos de dirección: "Dirigir", "Persuadir", "Participar" y "Delegar" (Sanchez y Rodriguez , 2009).

En 1972 comenzó a usarse más el concepto de liderazgo situacional que el de Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo. Esta teoría hace alusión a su nombre en cuanto a que concede una especial atención a la situación. En la TLS se admite que cada líder tenga un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende de la capacidad del líder para adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere. En 1985 Blanchard, Zigarmi y Zigarmi presentaron el Liderazgo Situacional II, que posteriormente se aplicaría al desarrollo de los grupos (Sanchez y Rodriguez, 2009).

La TLS considera que la tarea y las relaciones son dos dimensiones importantes del comportamiento del líder. Este planteamiento ya lo habían señalado anteriormente otros teóricos de la dirección denominándolos como: autocrático y democrático, autoritario e igualitario. El comportamiento de tarea se refiere al grado en que el líder detalla las obligaciones y responsabilidades del individuo o del grupo, en donde se explica qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. Por otro lado, el comportamiento de relación, se refiere al grado en que el líder

práctica comunicación en dos direcciones, en donde se escucha, facilita y respalda a los seguidores (Sanchez y Rodriguez, 2009).

Sanchez y Rodriguez (2009) citando a Hersey y Blanchard (1982) argumentaron que, para intentar ayudar a una persona o a un grupo a madurar y a obtener mayor responsabilidad "el líder debe, en primer lugar, decir al/a los seguidor(es) y enseñarle(s) qué hacer; segundo, delegar alguna responsabilidad (no demasiada, o podría fracasar); y tercero, recompensar tan pronto como sea posible en la dirección deseada" (p. 202). Este proceso de tres fases, "tiende a continuar con pequeños incrementos hasta que la persona asume niveles moderados de madurez. Esta disminución continua del comportamiento de tarea no significa que la persona tendrá menos estructura, sino que, más que ser impuesta de forma externa por el líder, la estructura puede ahora aportarla internamente el seguidor" (p. 204). El estilo de dirección no solo determina si se está maximizando la efectividad, también hay que analizar si las bases de poder disponibles para el líder son consistentes con los estilos de dirección teniendo en cuenta el nivel de madurez presentado.

Raineri (2006) menciona los estilos de dirección que encuentra, los cuales nombra como: participativo, coercitivo, democrático, dejar de hacer, paternalista y burocrático, los desarrolla así: en el estilo de liderazgo Participativo, se comparte la responsabilidad con los subordinados, consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de decisiones; después hace referencia al Coercitivo, el cual se distingue por dar órdenes con obediencia inmediata y no pedir opiniones, aquí nombra a algunos autores, como Shaw, quien describió un estilo donde el jefe ordena y debe ser obedecido, McMurry definió un estilo que denominó benevolente-autocrático, en él se toman las decisiones por el bien del grupo y Tannenbaum y Schmidt quienes propusieron un conjunto de estilos en el que los directores podían aumentar sus conductas de autoridad; se encuentra también el Democrático, en donde las tareas se discuten y se determinan en grupo, el jefe sólo orienta y apoya, plantea propuestas que pueden ser evaluadas

en grupo, juzga objetivamente los trabajos y crea un clima laboral agradable y de confianza, lo que no quiere decir que sea siempre eficaz; existe otra modalidad que hace alusión a dejar de hacer, en esta, el grupo toma decisiones libremente sin la participación del jefe con lo que hay una ausencia de liderazgo; por otro lado está el paternalista, este enfatiza en el desarrollo humano de la organización, da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades de la organización, el jefe es quien toma las decisiones sin tener los demás posibilidades de participación, establece una actitud protectora con los subordinados, se interesa por sus problemas personales y profesionales como un padre a sus hijos. Y por último expone el Burocrático que se caracteriza por ser organizada, con normas, reglas y tiempos, recibe ideas de sus empleados controlando la última decisión y optando por actuar con firmeza pero con justicia (Raineri, 2006).

Entonces, logra desarrollar categorías de estilos de dirección en las que se propone que los comportamientos y las creencias de los directores no solo sean utilizadas para el buen desarrollo y la efectividad en el trabajo dentro de la organización, sino que también sean tomados en cuenta otros factores situacionales que ocurren en la empresa, como el nivel de madurez de sus subordinados, el tipo de actividad a realizar, el ambiente del trabajo y otras variables que influyen directamente en el desarrollo del clima organizacional y el objeto de la empresa; estas situaciones muestran que no hay único e ideal estilo de dirección, sino que se debe plantear uno específico para cada situación, teniendo en cuenta todo en lo que se refiera a la empresa: su el interior y exterior (Raineri ,2006).

Se determina que estos estilos de dirección afectan el clima organizacional y como resultados podría tener un impacto positivo o negativo dentro de las organizaciones y su entorno.

### **1.3 E-LEARNING**

La historia del e-learning data desde muchos años atrás, según De La Riestra (2009), existen cuatro periodos en la historia del e-learning. Estos cuatro períodos comprenden: la era de la capacitación centrada en el instructor (previo a 1983), la era de la multimedia (1984-1993), una primera ola del e-learning (1994-1999) y una segunda ola del e-learning (del 2000 en adelante).

La primera de ellas hace referencia a cuando los estudiantes se debían trasladar a un aula de clases donde existía un instructor, pero esto incurría en costos y tiempos de desplazamiento, en esta era también se presenta la utilización de correo a través del cual se enviaba material académico y se comenzaba a implementar las llamadas telefónicas para asesorías; en la segunda era, aparecen las aplicaciones multimedia y nuevos desarrollos de hardware, aparecen medios informáticos como Windows para Pc, los equipos Macintosh, CD-ROM pero estos presentaron fallas en la interacción con los docentes y hacían que el aprendizaje fuera lento y menos atractivo para los estudiantes, en este momento aumenta la oferta de la educación continua a distancia y esta a su vez se caracterizaba por ser un sistema de correspondencia, además, la comunicación era vía telefónica y los exámenes y practicas se realizaban periódicamente; luego de esto se concluyó que era necesario implementar un sistema informático que integrara imágenes, sonidos, texto y animaciones, por esta razón se decide implementar un LMS; La tercera era, muestra que con el surgimiento del correo electrónico, los web Browsers, HTML, Media players, audio/video, simple java los capacitadores comienzan a utilizar el correo electrónico y la intranet; en la cuarta era, siguen evolucionando los sistemas vinculados al e-learning ya que parecen más completos servicios informáticos, herramientas integradas con potencial interactivo, por otro lado, se presenta la tendencia en la formación universitaria de la educación a distancia, en esta etapa el e-learning se puede ver desde cuatro

perspectivas: en la primera, llamada instrumental-tecnológico se ofrece soporte e infraestructura ejemplo de ello son los sistemas tutoriales inteligentes, en la segunda perspectiva hace referencia al desarrollo de materiales educativos enfocados con alto grado de autonomía, en este caso la figura del profesor desaparece y aparece la del tutor cuya función se basa en un soporte técnico sin responsabilidad de enseñanza, finalmente el tercer enfoque tiene en cuenta múltiples interacciones, las singularidades de los sujetos involucrados, las estrategias de participación, de enseñanza y aprendizaje, en este momento se comienza a considerar el uso del término Dispositivos Hipermedial Dinámico que observa en profundidad la complejidad de los procesos de educación (De La Riestra, 2009).

El e-learning se ha manejado como una tecnología y un cambio cultural que lleva un sin número de objetivos de aprendizaje, utilizándolo en un contexto de modelo para generar cambios tanto académicos como organizacionales, identificando las necesidades de reconocer la integración de la tecnología, la práctica y la estrategia (Sáez, García, Palao & Rojo, 2008).

El e-learning, hace alusión a la educación a distancia virtualizada, en la que se emplean canales electrónicos tales como redes de comunicación alámbrico e inalámbrico que prestan el servicio de Internet (Sáez, García, Palao & Rojo, 2008).

A partir de esto, se debe evaluar en primer lugar quiénes son las personas que intervienen en el aprendizaje virtual, en segundo lugar qué tipo de relaciones de poder implica y por último cuáles son los modos de entender la formación por parte de los involucrados (Ros, 2004).

De acuerdo a lo anterior, se debería tener en cuenta aspectos motivacionales hacia el uso de herramientas e-learning, de lo contrario pueden existir barreras que pueden presentarse frente al e-learning y muchas veces tiene que ver con la resistencia a aprender en un computador, ya que por lo general las personas están acostumbradas a encontrar un profesor en las aulas de clase, este método

ha sido utilizado por años, por lo tanto cuando las compañías deciden usar el e-learning muchos directivos deciden no implementarlo. Los empleados les gusta tomar cursos de alguien que esté en frente de ellos, para los directivos y supervisores el entrenamiento significa que los empleados dejan su trabajo y van a algún lugar a tomar clases, ningún grupo está acostumbrado a la idea de dejar de trabajar en el computador de la oficina para aprender en el mismo (Sullivan, 2002).

En este sistema se emplean diversas herramientas o aplicaciones como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje, en la que cabe mencionar los sistemas de aprendizaje electrónico (Learning Management Systems o LMS) y Sistemas Inteligentes de Tutoría (Brooks, Greer, Melis & Ullrich, 2006), que son ampliamente utilizados en la educación a distancia para complementar el aprendizaje en el aula tradicional y en las organizaciones para facilitar su manejo y desarrollo.

También, el e-learning establece los factores que se debe utilizar para comunicar información y que se utiliza para la toma de decisiones de gestión y planificación de estrategias en una institución universitaria (Fetaji, 2007).

E-Learning es una herramienta que genera nuevas formas de aprendizaje, se observa que desde los años 90 comienza el desarrollo del e-learning a partir del uso del internet en los computadores de escritorio, pero más recientemente en los 2000 se desarrolla el internet móvil permitiendo una mayor evolución debido a la nueva condición de fácil acceso representado en una mayor informalidad (Thuer, 2011).

Esto va ligado al rápido desarrollo de la tecnología móvil, desde los celulares transportables que servían para voz y texto, pasando por los portables que eran gráficos y tenían un cursor, los Smart phone que empezaron a incluir algunas formas de learning informal a través de redes sociales y los aparatos touch con video y diversas aplicaciones que incluyen no solo formas de e-learning informal

sino también formal en el campo académico y empresarial a partir de la integración de LMS con la nube (Thuer, 2011).

La evolución de las soluciones del learning van desde el año 2001 cuando se basaba en la obtención de materiales y documentos en la red con la plataforma del LMS, a partir del 2004 al 2007 se expandió y mejoro el e-learning con la implementación del LMS en la empresa, desde 2007 en adelante se desarrolla el learning informal con los blogs, wikis, twitter y redes sociales (Thuer, 2011).

Otro de los aspectos relevantes del 2011, es la integración de los LMS con la nube, la inclusión de servicios de comunicación (Facebook, Twitter) y desarrollo de recursos desde el mismo LMS, facilitando de esta forma la inclusión de modelos e-learning, en el campo académico y empresarial, a esto se le suma el poder acceder desde cualquier móvil en todo momento y lugar lo que significa que los ambientes de aprendizaje se han abierto a las redes personales y colaborativas en las que sus miembros participan activa y colaborativamente en la resolución de tareas y en el aporte a la información compartida, que crece y se recrea permanentemente, promoviendo un aprendizaje informal (Thuer, 2011).

Algunos modelos de e-Learning se manejan dependiendo del grado de presencialidad o virtualidad de los (LMS), Prieto y Van de Pol (2006) hace referencia a distintas categorías del e-learning. La primera de ellas es el e-learning puro o 100% virtual que consiste en un proceso de aprendizaje que se lleva a cabo 100% a través de Internet desde la admisión de los estudiantes hasta la evaluación o seguimiento. Para las comunicaciones se utilizan los medios propios de Internet: e-mail, chat, etc. o el teléfono; la segunda es Mixto o blended-learning, se conoce también como semi-presencial, la enseñanza se divide en un porcentaje Online y otro presencial. Generalmente las actividades prácticas o la evaluación se realizan de manera presencial. En este tipo de formación se dan las ventajas y las desventajas de ambos modalidades; la tercera es la de apoyo, donde 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.

Según De La Riestra (2011), las plataformas e-Learning (Learning Management Systems – LMS – y Collaborative Learning Environment – CLE), se constituyen como un conjunto de herramientas que combina hardware y software para ofrecer servicios en contextos de formación mediados por una red informacional; se han desarrollado con el fin de responder requerimientos y así crear ambientes a partir de servicios de tecnología que permiten los procesos de enseñanza – aprendizaje, la idea es que se pueda acceder a la información y fomentar la interacción entre usuarios.

Las plataformas constituyen entornos para el aprendizaje on-line, facilitan el trabajo en equipo para la realización de proyectos conjuntos, las revisiones críticas, promoviendo la participación activa de los usuarios. Y por su naturaleza no es restringido a la temporalidad del espacio físico. Por otro lado, fomenta el aprendizaje independiente ya que se puede gestionar al ritmo de cada uno (De La Riestra, 2011).

Estas aplicaciones informáticas son parte del sistema complejo que se considera configuran al Dispositivo Hipermedial Dinámico (DHD), estos dispositivos permiten poner en relación todos los componentes que conforman la red en una organización o comunidad, donde los objetos tecnológicos se ajustan según las intervenciones de los sujetos (acciones y discursos) y los requerimientos según el contexto donde se encuentren. Este dispositivo hace posible ese vínculo entre sujetos, por este motivo, no solo es importante la plataforma y el dispositivo tecnológico, sino que a su vez es necesario pensar en que los usuarios interactúen y exijan a través de estos dispositivos DHD (De La Riestra, 2011).

Según Sullivan (2002) los pasos para la implementación del e-learning son: en primer lugar *Apoyo a la formación de la estrategia*: una de las maneras para acelerar la aceptación del e-learning es identificar áreas en la organización en

donde el entrenamiento soporte específicamente la estrategia del negocio, ya sea el aumento de la productividad, investigación y desarrollo o cadena de abastecimiento, en segundo lugar, *Establecer un plan*: se debe establecer si el e-learning se dará través de internet o intranet, bajando costos de movilización. Y en tercer lugar, *Direccionar el cambio*: es importante tener en cuenta que se debe comunicar el cambio en dos niveles, los directivos y los empleados, para que se logre esto es necesario: primero comprometer a los directivos con el cambio y que ellos sean quienes lo lideren, formar un equipo que participen en la implementación de los métodos de entrenamiento, capacitación de marketing, demostrar los beneficios de e-learning, demostración de la tecnología , dar a conocer la iniciativa a través de memorandos, cartas, correos electrónicos, carteles y otros vehículos similares, la selección de mejores contenidos, crear un ambiente que facilite el aprendizaje y permitir a los alumnos a interactuar fácilmente con otros estudiantes.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN**

El uso de tecnologías de información en diferentes entornos es ya una realidad, debido a que trae consigo múltiples beneficios. En el caso de las organizaciones, se ha señalado que la adopción de herramientas e-learning permite ahorrar costos de capacitación en cuanto a que elimina las barreras geográficas y temporales, además permite tener acceso a contenidos actualizados, es un sistema portable que contiene formatos digitales, permite la certificación de los contenidos junto con las universidades, hay interacción de cada alumno con el instructor y con otros estudiantes, disminución de la tasa de deserción con respecto a métodos tradicionales, transformación del instructor en un guía pero al mismo tiempo un rol más activo de cada estudiante por ser los responsables de administrar sus tiempos, menores costos de administración, se considera como un factor diferenciador para la organización y permite la creación de comunidades de conocimiento que puede prolongarse en el tiempo y eventualmente mediante el cobro de una suscripción, lo cual generaría una nueva corriente de ingresos (Fontela, Hellers, Mann, Podlesker, Subotovsky, 2003).

Para que lo anterior sea posible, se determina que las actitudes son un factor determinante en el uso de las tecnologías, ya que estas dan su aval o generan resistencia frente a estas; siendo los directivos los motores e impulsores del cambio dentro de una organización, se hace relevante y necesario el estudio de las actitudes que estos toman frente a la adopción del e-learning en las organizaciones como un medio para abordar el cambio.

Lo anterior teniendo en cuenta que las actitudes directivas desde los diversos estilos de dirección y la ética motivan y dan las herramientas necesarias para el logro de los resultados (Raineri, 2006).

Siendo el e-learning una herramienta de trabajo en las organizaciones implica una mentalidad abierta al cambio y al aprendizaje continuo soportado en diversos aprendizajes, en ocasiones es necesario cambios en la cultura y esquemas mentales con el fin de entender la importancia de su adopción en las organizaciones (Rossi, 2005).

Las actitudes directivas son determinantes en la vida de las organizaciones pues impactan la toma de decisiones. Ejemplo de lo anterior es el estudio realizado en Taiwan por Luo Lu, Shu-Fang Kao & Ying-Hui Hsieh (2011), en torno a las actitudes de los directivos hacia la contratación de personas mayores, la metodología utilizada para este estudio fue cuestionarios estructurados que enviaron a diferentes empresas, estos fueron respondidos en su mayoría por hombres con edad promedio de 39 años, y a su vez contaban con una educación formal promedio de 16 años y pertenecían a niveles directivos medios con aproximadamente 9 años de experiencia laboral. En dicho estudio se encontró que los directivos tenían expectativas negativas respecto a la productividad lograda por las personas de mayor edad y esto se reflejaba en las prácticas de recursos humanos como contratación, promoción, compensación y entrenamiento.

Este estudio reveló también que los trabajadores mayores no tenían voluntad para aprender nuevas técnicas y mostraban baja motivación para la innovación y la creación, lo que muestra que las personas de esta edad tienen alta resistencia al cambio dentro de las empresas; los resultados arrojados concluyen que los factores que influían en la contratación de personas mayores era la experiencia de haber trabajado con estas personas anteriormente, pero ni las variables demográficas ni las características de la organización influían en esto.

Otro estudio que evidencia la importancia de las actitudes directivas en relación con la implementación del e-learning lo presentan Yoo, Han & Huang (2012) en una investigación realizada en los lugares de trabajo Sur-coreanos, donde se estudiaron variables como satisfacción en el trabajo, el salario, los beneficios, la influencia social, las condiciones facilitadoras y las actitudes con respecto al uso

de la tecnología; para ello el método utilizado fue el de correlación de variables a través de 1000 encuestas realizadas por internet, en donde hallaron que uno de los aspectos más importantes para la implementación del e-learning en las organizaciones es la motivación intrínseca que hace referencia a las actitudes que determinan el comportamiento respecto al uso de la tecnología, mientras que la motivación extrínseca que se refiere a la satisfacción en el trabajo, el salario y los beneficios, la influencia social y las condiciones facilitadoras no afecta directamente en la intención de los empleados frente al uso del e-learning.

En el siguiente estudio se muestra la influencia de las actitudes directivas en el uso del e-learning en la organización, según Pinto, Fernández, Martínez y Kauffmann (2006) el País Vasco cuenta con un importante número de empresas manufactureras, la globalización, los procesos de deslocalización y de cambio organizacional han forzado a prestar una atención especial desde la estrategia planteada por los directivos en el desarrollo de la innovación y la gestión del conocimiento como fundamentos para el incremento de su capacidad competitiva; entonces, con base en ello se realizó un estudio donde la población objeto del estudio que selecciono Pinto y sus colaboradores está formada por el conjunto de empresas manufactureras vascas, excluidas las denominadas microempresas, por su pequeño tamaño e infraestructura organizativa, resultando fundamental para el desarrollo de esta investigación. Las empresas seleccionadas han sido identificadas mediante la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) que agrupa a las empresas por sectores de actividad con el criterio de clasificación SICUS. Una vez identificada la población se pasó a seleccionar la muestra con los siguientes criterios: partir de un objetivo de 200 empresas a analizar, teniendo en cuenta el tamaño de cada sector, calcular el número de empresas a encuestar, de manera que el peso de cada sector en la muestra sea similar a su peso en la población; para asegurar un adecuado reparto de la muestra, se prestó especial atención a la distribución en partes proporcionales de la población de cada estrato por sectores; señalar finalmente que para la

obtención de la información se adoptó una metodología de encuesta telefónica con la realización de un cuestionario testado mediante una prueba piloto.

Los resultados del estudio revelan que las empresas manufactureras vascas que están enfocadas en la innovación con herramientas e-learning tienden a adoptar sistemas favorecedores del aprendizaje organizativo y de la gestión del conocimiento. También se debe resaltar que los directivos, su gestión y la divulgación de los métodos de gestión con sus empleados favorecen la creación de conocimientos en las empresas porque tienden a utilizarlos con más frecuencia, y de esa forma, los procesos de innovación sustentarán sus niveles de competitividad en el futuro (Pinto, Fernández, Martínez y Kauffmann, 2006).

Teniendo en cuenta que las actitudes son las que determinan el comportamiento respecto al uso de la tecnología, en este estudio de Admiral & Lockhorst (2009) se pretende responder que tipo de actitudes propietarios-gerentes y empleados tienen hacia la tecnología, el aprendizaje y la formación en las pequeñas empresas en Europa. El método utilizado fue un cuestionario que se realizó en siete países de Europa, con el fin de obtener datos cuantitativos se seleccionó una muestra aleatoria derivada de bases de datos de las cámaras de comercio y otras asociaciones empresariales, los datos que se preguntaban correspondían al número de sedes, el sector económico, número de empleados, nivel educativo de los empleados, número de mujeres, promedio de edad y en cuanto a aspectos de tecnología se preguntaba sobre el número de empleados con computador y con correo electrónico y el número de ocho aplicaciones en tecnología (Admiral & Lockhorst, 2009).

De este estudio se halló que los propietarios-gerentes generalmente no muestran actitudes positivas hacia aspectos de e-learning en sus compañías, sin embargo si presentan actitud positiva frente a el learning informal aunque esto dependiendo del sector donde se encuentre la empresa y su cultura, además muchos desconocen su significado y creen que esto implica solo la realización de cursos, por otro lado, presentan actitud negativa frente a el learning formal que implica

entrenamiento y cursos, esto se da debido a que no todas las compañías tienen presupuesto para procesos de entrenamiento y no consideran muchas veces la necesidad de entrenamiento en sus empresas, por otro lado, en otras empresas de tamaño medio donde tienen establecidas políticas de recursos humanos si se interesan más por el entrenamiento del personal ya que consideran a este como capital (Admiral & Lockhorst, 2009).

En cuanto al uso de tecnología para la comunicación existe actitud relativamente positiva, ya que en general la mayoría de las compañías tienen e-mail, conexiones de internet, aunque no muchos cuentan con banda ancha.

En conclusión el tradicional e-learning no sería de utilidad en el entorno de pequeñas empresas debido a su costo y materia, mientras que la tecnología flexible, la comunicación de apoyo y la recopilación de conocimientos podrían ser beneficiosas para las empresas.

Otro estudio similar al anterior lo realiza Mababu (2010) donde pretende hallar las actitudes directivas de los pequeños empresarios y directivos de grandes empresas frente al cambio, para lo cual utiliza la metodología de observación utilizando una muestra de directivos y empresarios, donde halla que las organizaciones pequeñas tienen menores posibilidades para aplicar procedimientos de RSC, pero los empresarios de estas demuestran más actitudes éticas que los directivos de grandes empresas y se evidencia que el entorno en donde se desarrollan los diversos negocios ejercen presión en sus comportamientos ya sea porque algunos sean más dinámicos e impliquen más cambios, de acuerdo a estas valoraciones, es posible concluir que los empresarios pequeños tienden a tomar decisiones y actitudes éticas, humanas, honestas y socialmente responsables, mientras que los directivos de grandes organizaciones actúan únicamente en lo que les representa lucro financiero y de interés personal sin importar si es ético o no.

Las actitudes se dan a partir de factores de motivación y a su vez presentan negativas debido a las barreras, un ejemplo de esto es un estudio realizado por Vaughan & MacVicar (2004) que se trata de las actitudes y las percepciones hacia el e-learning en la pre implementación del mismo, donde la metodología utilizada fue un estudio de caso a través de una investigación empírica realizada en el banco, en el cual se llevaron a cabo encuestas a una muestra de 58 empleados, dentro los temas que se cuestionaron se encuentra el soporte de la dirección, las barreras hacia el e-learning, mecanismos de soporte de entrenamiento, métodos de evaluación, motivación, factores de autodisciplina, estilos de aprendizaje y actitudes, también se les cuestiono sobre la manera de sobrepasar la barrera hacia la implementación del e-learning y sobre la mejor manera para implementar con éxito el e-learning.

Lo que se halló es que el 77% no estaban preparados para la implementación del e-learning en la organización y el treinta y tres por ciento si lo estaba, en cuanto a las barreras para el aprendizaje y el desarrollo el cincuenta y cuatro por ciento de los empleados sentían que estaban demasiado ocupados para participar en el aprendizaje y el veinte cuatro por ciento dijo que la familia ejercía presión que impedía participar en el aprendizaje, muy pocos indicaron que era porque no estaban interesados o demasiados viejos para esto, una entrevista declaró que los principales problemas desde el punto de vista organizativo fueron: compromiso, presupuesto, recursos, hardware, software, capacidades de programación, otra consideración está relacionada con la actualización de los sistemas, los beneficios que los empleados argumentaron sobre el e-learning es que este les ayudaría a continuar su progreso durante toda su vida y tendrían acceso en cualquier momento y lugar, el setenta y cuatro por ciento nunca ha utilizado el e-learning antes mientras que el veinte seis sí. Los tres principales factores de motivación para el uso de e-learning identificados por los encuestados fueron los siguientes: el fácil acceso en cualquier momento, el curso fue relevante para su futuro profesional, el programa era fácil de usar.

De acuerdo a lo anterior las actitudes directivas pueden llegar a permitir el uso de tecnologías, y por ende, promover el cambio, esto también se puede mostrar a partir de un estudio realizado por Ramanujam y Mahalingam (2010) el alcance de las actitudes de los directivos frente al cambio, para ello utilizo la metodología de la observación a directivos en organizaciones de tecnología, en donde la mayoría de su muestra fueron hombres casados y con estudios de posgrado; los resultados que arrojo es que las personas estudiadas en su mayoría seguían cuidadosamente los estándares de la profesión o el trabajo, lo que indica que actuaban de tal forma que se hiciera justicia y se viera beneficiada la organización y no los intereses particulares; de acuerdo a esto se concluye que las actitudes de los directivos promueven el cambio, pero esto hasta el límite donde la profesión y el trabajo lo permita.

Para que se presenten actitudes directivas que promuevan el cambio es necesario que los directivos sean líderes, como ejemplo de lo anterior encontramos un estudio realizado por un norteamericano mencionado por Sicard (1985), su metodología se basó en realizar un recorrido por Antioquia Departamento colombiano donde visito varias organizaciones de esta región y también conoció su entorno y la cultura de las regiones, además convivio con ellos por meses. Los resultados que hallo de este estudio es que el papel de los directivos de las organizaciones estaba bajo un concepto de liderazgo social, donde existían los padres de familia, los patronos y los dones, describiendo de esta manera que el status más alto lo tienen los padres de familia sin importar la condición económica, ya que este último es quien le conseguía trabajo a sus miembros, los educaba, los entrenaba, los disciplinaba y se encargaba de su representación ante los patronos. Encontró que a los padres de familia corresponde el título cariñoso y respetuoso de “don” (don Pablito, Don paco) símbolo de respeto y cariño. Describió que el patrón tiene más status que el padre de familia, pero él es también “padre de familia empresarial”, Los patronos se preocupan por la salud, la vivienda, la educación, el matrimonio y la muerte de sus trabajadores.

El estudio concluye que para los directivos liderar el país deben tener un conocimiento democrático e íntimo del obrero y ser sencillos, el liderazgo social les permitió en su momento a las organizaciones antioqueñas evolucionar en el tiempo, a partir de cambios paulatinos que surgieron por iniciativa de los empleados como consecuencia de la motivación que les generaba esos estilos de liderazgo (Sicard ,1985).

Por otro lado, Woodward (1965) estaba muy interesado en saber si los principios organizacionales correspondientes al estado de la ciencia de teoría organizacional en lo referente a dirección que existía en el momento guardaban algún tipo de relación con el éxito y evolución empresarial como consecuencia de su puesta en práctica, para ello llevo a cabo un trabajo de investigación que duro cinco años y que estuvo liderado por el Departamento de Investigación en Relaciones Humanas de South-East Technical College, dicha investigación se realizó con 100 organizaciones donde cada una contaba con una cifra de empleados que oscilaba entre 100 y 8000, a estas organizaciones las clasifíco en tres grupos, el primero era de producción unitaria o taller, el segundo de producción en masa o mecanizada y el tercero en serie o automatizada.

De este estudio se concluye que las teorías planteadas anteriormente son una base y apoyo para el logro del éxito y la evolución de las empresas , pero que a su vez, una teoría no es una respuesta universal a todas las inquietudes de las organizaciones, ya que el director o líder depende de una serie de variables internas y externas, por lo tanto no hay una estructura organizacional única altamente efectiva para todas, la estructura optima depende de los factores de contingencia como la estrategia, el tamaño, la incertidumbre, la tarea y la tecnología, esto indica que hay que ajustar los modelos teóricos a las realidades de cada una de las empresas con el fin de obtener los mejores resultados.

En la implementación del e-learning en una compañía es importante tener en cuenta los factores clave que permiten esto, ejemplo de esto es el estudio realizado por Andreu & Jauregui (2005) que consistió en observar por un periodo

de seis meses programas de tecnología deformación prestados por un banco español. La metodología utilizada fue entrevista, documentos, archivos, observación. El banco ofrece cuatro tipos de programas de formación: formación institucional dirigida a profesionales y gerentes en cuanto a procesos básicos de gestión del grupo, programas de formación orientados a profesionales del área para que puedan llevar a cabo los planes operativos y estratégicos, programas y cursos para la banca personal gerentes o auditores internos. Estos cuatro tipos de programas de capacitación se ofrecen a través de distintos modos: cara a cara, la distancia virtual, tradicional (en papel), distancia (cd-rom) y videoconferencia. Lo que se halla del estudio es que los factores claves en cuanto ha contenido son: los tipos de contenido, el estilo de enseñanza, sistema de evaluación, los procesos de preparación de cursos y diseño de cursos, con respecto a los participantes son clave los rasgos de personalidad y el proceso de aprendizaje, por otro lado en cuanto al tutor es esencial perfil profesional, características de personalidad, el papel, la interacción y los recursos disponibles. Con respecto a la tecnología: las instalaciones que ofrece este modo de aprendizaje y la satisfacción de tecnología. Como conclusión de este estudio se puede decir que todos estos factores pueden ser considerados como cuestiones que apoyan el uso del programa y el éxito del mismo.

Al ahondar en estudios de implementación de e-learning como proceso de cambio se encuentra que Rabak y Cleveland (2006) hicieron un estudio donde pretendían identificar las barreras que tenían los empleados frente a la oportunidad de entrenamiento en e-learning en el sector retail. Para este estudio fueron utilizadas encuestas que incluyen una muestra de empleados quienes tienen o no participación en el entrenamiento en e-learning, dentro de estas había preguntas abiertas que les permitían obtener mayores detalles sobre la investigación, el método utilizado fue el SPSS para determinar aspectos sobre el entrenamiento, las actitudes y las percepciones sobre el e-learning. Lo que se halló en esta investigación es que la aceptación del uso del e-learning depende del tiempo que

en las horas laborales se le destine a esto y existen percepciones positivas frente a e-learning, dentro de las barreras hacia al uso del e-learning está la falta de apoyo, falta de incentivos, tecnología inadecuada y falta de evaluaciones prácticas.

Como conclusión de este estudio es que para que se lleve a cabo un proceso exitoso de implementación es necesario asegurarse que los empleados estén comprometidos con el proceso, la idea es que se entienda qué motiva a la gente a aprender y qué barreras ponen para eso, por lo tanto la motivación debe ser el foco y no el entrenamiento.

Otro estudio referente a las barreras del uso de e-learning lo realiza Mungania (2003) en donde pretende hallar las barreras que tienen los empleados de las empresas frente al uso del e-learning, la metodología utilizada son encuestas con el fin de recolectar datos de voluntarios donde se pretendía identificar las características demográficas de los empleados, la barreras de cara a los empleados hacia el uso del e-learning y la autoeficacia del e-learning. Lo que se halló del estudio es que las barreras son heterogéneas y corresponden a siete tipos de esta manera: (1) personal o de disposición, (2) estilo de aprendizaje (3) enseñanza, (4) situación, (5) la organización, (6) la idoneidad de contenido y (7) las barreras tecnológicas. Los resultados arrojaron que las barreras situacionales son los más frecuentes, mientras que las barreras personales son los menos comunes. Otro hallazgo clave fueron los predictores de las barreras de e-learning: (1) la organización, (2) la auto-eficacia, (3) la competencia informática, y (4) capacitación en informática, de esta manera si existe competencias informáticas y autoeficacia las barreras frente al e-learning; por otro lado, la edad, el género, el origen étnico, estado civil, nivel de educación, las experiencias previas con los ordenadores y e-learning, la propiedad de equipo, la ubicación del estudio, y puesto de trabajo no son predictores estadísticamente significativos de las barreras.

De acuerdo al estudio anterior, Ramírez, Rondán y Arenas (2010) llevaron a cabo un estudio con los estudiantes de educación superior en Chile que cuentan con una preparación académica óptima y adelantada, se recolectaron de datos a través de un cuestionario en línea entre mayo y julio de 2009. El cuestionario en línea fue enviado a los estudiantes con preparaciones académicas de las carreras de ingeniería industrial e ingeniería informática de la Universidad Católica del Norte (Chile) que usan su plataforma e-learning Claroline. La exclusión de los cuestionarios inválidos debido a duplicaciones o campos vacíos proporcionó un tamaño final de la muestra de 159 estudiantes, 116 hombres (73%) y 43 mujeres (27%). También es importante aclarar la edad promedio de los encuestados fue de 22 años, los cuales han estado realizando una preparación académica durante 4 años (en promedio) en la Universidad.

Un análisis multigrupo, basado en Partial Least Squares (PLS), se utilizó para comparar las diferencias (edad, género y preparación académica), dando como resultados que la conducta de aceptación de la tecnología de e-learning coincide con el modelo de aceptación tecnológica (TAM) que explica que la aceptación de la tecnología se basa en las actitudes de los individuos y de esta manera no se observaron diferencias estadísticamente significativas entre mujeres y hombres, indicando que el género no influye significativamente en la adopción de las herramientas e learning en los futuros egresados y empleados de las empresas (Ramírez, Rondán y Arenas, 2010).

Otro estudio que muestra la influencia del contenido de la herramienta y la cultura organizacional en las actitudes de los empleados es el de Muñoz, Córdoba y Priego, (2012). En el estudio se evaluó como empresa, la percepción y actitudes de los usuarios, empleados y directivos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México sobre las necesidades y facilitadores del uso del e-learning en las actividades académicas y laborales que allí se desarrollan; utilizando como metodología la aplicación de un cuestionario con una escala de tipo Likert (Muñoz, Córdoba y Priego, 2012).

Muñoz, Córdoba y Priego (2012) concluyen y observan en los resultados, que se tiene poca aceptación de sistemas que incorporan estas tecnologías, ya que para los usuarios, empleados y directivos se hace necesario tener un modelo de análisis estratégico donde se involucren factores claves en el manejo y uso del e-learning, ellos tienen mayor aceptación en las actividades laborales donde tienen contacto directo con los insumos, tareas y procedimientos que realizan, los cuales dependen directamente de las personas que se encuentran allí. Por lo tanto, de acuerdo a lo anterior se observa la influencia de la cultura organizacional y el contenido de la herramienta en las actitudes de los empleados.

Batalla, Pacheco y Vilaseca (2005) realizaron un estudio en la empresa La Caixa de España frente a las actitudes de los empleados en el uso del e-learning, tomando como primer objetivo el análisis de la necesidad de formación en los trabajadores, centrando el estudio en la existencia de diferencias significativas entre ellos que se forman con la finalidad de integrarse en la organización y aquellos empleados que pretenden progresar profesionalmente; de igual forma pretenden que a partir de los factores obtenidos a través de un análisis factorial y de otras variables de clasificación puedan proceder a realizar una segmentación de los empleados de la entidad, con el fin de describir los diferentes perfiles de los trabajadores frente al uso del e-learning en su formación continua. Entonces, para ello manejaron las características de los modelos de formación de la empresa como lo describe Andreu y Jauregui (2002), que está integrado por dos tipologías bastante diferenciadas: formación de acogida y formación para promoción profesional.

La metodología utilizada en este estudio fue una encuesta online, mediante cuestionario estructurado, enviada a las direcciones electrónicas personales de 2.000 trabajadores de la empresa La Caixa, dando como resultados un análisis de las variables sobre las motivaciones y percepciones sobre la formación el cual revela tres factores que resumen las actitudes de los empleados hacia los cursos formativos. La primera está en las percepciones y motivaciones vinculadas a la

sociedad del conocimiento, la segunda las que muestran poca adaptación o miedo a los nuevos requerimientos formativos de las tecnologías y la tercera las de tipo más afectivo y social.

Entonces, el análisis que obtuvieron confirma la existencia de la relación entre las actitudes de los empleados y la adopción de herramientas e learning. Los resultados muestran las diferentes actitudes de los empleados: con una opinión positiva de la formación continua a través del e-learning en su lugar de trabajo (45,6% de la muestra) que son los plenamente integrados en la sociedad del conocimiento tecnológico y aquéllos que son partidarios de la formación tradicional. El 54,4% restante lo componen dos grupos distintos de trabajadores, los que transforman el temor a no ser competitivos en motivación para formarse y los que expresan una menor motivación hacia la formación tecnológica.

Batalla y Pacheco (2013) muestran en un estudio la influencia de las actitudes directivas en las actitudes de los empleados frente al uso del e-learning, haciendo referencia a que el uso del e-learning para la formación en el puesto de trabajo ha crecido de manera exponencial en la última década debido a que es aceptado por los directivos de las empresas, sabiendo que la formación, en este contexto, es una inversión, de los dos agentes participantes: las organizaciones y los trabajadores. Entonces, de acuerdo a esto se realiza un estudio donde se muestran las percepciones y actitudes por parte de los directivos y empleados de las organizaciones para la adopción de esta herramienta en su sitio de trabajo, a fin de poder conocer posteriormente, el panorama del e-learning en las empresas.

La metodología que se utilizó fue una encuesta en línea a 2.000 personas (empleados y directivos) de la primera caja de ahorros europea, CaixaBank, cuestionario estructurado, enviado a las direcciones personales de correo electrónico de la muestra seleccionada, plazo de ejecución, aproximadamente, 15 minutos, los temas centrales fueron los hábitos de entrenamiento, percepciones, motivaciones y frenos de emprender cara a cara o instrucción en línea.

Los resultados revelan que los trabajadores y directivos perciben el e-learning como metodología de formación más flexible y con información actualizada. Por otra parte, la capacitación cara a cara sigue siendo percibida como una metodología más motivadora en comparación con la virtualidad y con mejores explicaciones de los guías del curso. En cuanto a los motivos dados por los trabajadores en lo que respecta a la formación, hay tres grupos principales de actitudes: los que son más afectivas y sociales, los cuales revelan mala adaptación o el miedo a las nuevas necesidades de formación y, por último, las relacionadas con la sociedad del conocimiento.

Estos resultados indican que, mientras que los beneficios de la metodología a distancia se pueden identificar con claridad desde el punto de vista de los directivos, desde el punto de vista de los empleados, la ventajas de la formación virtual no son tan claras y dependen en gran medida de la actitud de los directivos hacia el uso de la virtualidad.

Otro estudio que se asemeja al anterior y además refleja la influencia de las actitudes directivas en las acciones que promueven el uso del e-learning lo hace Parra y Carmona (2011) a través de un estudio donde el principal objetivo es analizar los factores que promueven el uso del e-learning en las organizaciones y explican la actitud que tienen los directivos frente a la herramienta e learning.

La metodología utilizada fue un cuestionario estructurado con respuestas en escala Likert a 113 empleados (Directores de las carreras de pregrado y posgrado) de la Universidad Católica San Antonio en España, los datos fueron recogidos en el segundo cuatrimestre del 2009/2010.

Los resultados permiten visualizar como se postulan la mayoría de los modelos de aceptación de innovaciones en las organizaciones y en este caso puntual el e-learning, variables que están relacionadas positivamente con la actitud que el director y los empleados tienen hacia la tecnología en cuestión.

Se detecta que cuanto más influencia reciben los empleados para que hagan uso de la herramienta, más frecuentemente la utilizan. Sin embargo los directores no motivan, ni promueven realizando actividades que puedan generar el uso del e-learning, como inversión de tiempo, dinero y sensibilización, además existen otras alternativas que dejan de lado el manejo de la herramienta.

Por otro lado, a través de este mismo estudio de Parra y Carmona (2011) se muestra la relación que existe entre la influencia que ejerce las creencias relacionadas con la edad, el género y la preparación académica en el uso de la herramienta por parte de los directivos, ya que en el análisis de los resultados y de acuerdo a las hipótesis planteadas se obtuvieron conclusiones como en el género se detectan evidencias en el que hombres y mujeres presentan un comportamiento diferente frente al uso del e-learning.

Así, mientras que los hombres consideran que la utilidad, la obligatoriedad y la actitud que un director tiene hacia el e-learning tiene una influencia positiva sobre el uso que hace del mismo; las mujeres no presentan una correlación significativa entre ninguno de los pares de variables analizados.

La edad de los directivos también determina diferencias de comportamiento en lo que se refiere al uso de la herramienta e-learning; los directivos más jóvenes consideran que la utilidad, la facilidad y la actitud que un director tiene hacia el e-learning posee una influencia positiva sobre el uso que hace del mismo; mientras que los directivos de mayor edad no muestran una correlación significativa entre ninguno de los pares de variables analizados.

La preparación académica de los directivos, es decir, el hecho de que tenga únicamente título profesional o tenga títulos de posgrado, también determina diferencias de comportamiento frente al uso del e-learning; mientras que los directivos que tienen títulos de posgrado consideran que la utilidad, la facilidad y la actitud que un director tiene hacia el e-learning tiene una influencia positiva sobre el uso que hace del mismo; mientras que los directivos que solo tiene título

profesional no muestran una correlación significativa entre ninguno de los pares de variables analizados.

Domínguez y Fernández (2007) realizan un estudio donde el objetivo principal es determinar cómo los factores económicos, relaciones humanas, cultura organizacional y el contenido de la herramienta e-learning, influyen en las actitudes que puedan tener tanto los directivos como los empleados de las organizaciones frente al desarrollo que permitan mejoras en innovación tecnológica.

La metodología utilizada fue mediante métodos de investigación cualitativos, se desarrollaron unos resultados basados en la evidencia empírica obtenida, para ello se ha realizado una revisión de la literatura de dirección estratégica, dirección de recursos humanos, gestión de las competencias, la orientación hacia la innovación de herramientas e-learning y un estudio detallado de las experiencias de cinco importantes empresas que operan en la Comunidad Valenciana (España). Para la selección de las empresas se tuvo en cuenta, que implementaran de manera sistemática nuevas tecnologías e innovación, que tuvieran y que departamento de recursos humanos y que experiencia en el desarrollo de nuevas tecnologías y antigüedad en el mercado.

Los resultados de este estudio muestran que es necesario implementar la gestión por competencias, el conocimiento es una competencia que no se desarrolla plenamente y que en los otros casos hasta permanece muy a la sombra. Y este es un tema que debe cobrar mayor relevancia, debido a la importancia que la tecnología y la innovación tienen implícito en sus respectivos sectores. Los empleados de estas empresas manejan mucha información y conocimientos que son fruto de la experiencia y de todas las relaciones que allí se desvuelven como el sector económico, relaciones con proveedores, clientes y socios, la cultura de la empresa, por ello las empresas deben intentar crear una memoria corporativa tal que les permita capturar ese conocimiento y llevarlo al nivel organizativo utilizando herramientas tecnológicas adecuadas, innovadoras y modernas. Para que en un

futuro que se necesite hacer uso de éste, se encuentre a disposición de cualquier miembro de la organización.

Se halla que no se están aprovechando los factores facilitadores del medio, tales como el sector y su relación con clientes y proveedores por parte de los directivos y por ende por los empleados.

Teniendo en cuenta que el uso de las tecnologías genera cambios en las organizaciones y a su vez las actitudes directivas son determinantes respecto al uso de estas, con este estudio se pretende responder ¿cuáles son las actitudes de los directivos en torno a la adopción del e-learning como herramienta de trabajo en las empresas?

## **2.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1.1 GENERAL**

Describir las actitudes de los directivos frente a la adopción del e-learning como herramienta de formación en las organizaciones.

### **2.1.2 ESPECÍFICOS**

- Establecer cuáles son los esquemas que se trabajan en un entorno directivo asociado al e-learning en su adopción como herramienta de trabajo a través de estudios empíricos relacionados.
- Identificar si las organizaciones utilizan el e-learning como herramienta de trabajo y en qué nivel.

- Observar la frecuencia de uso del e-learning y si esta es importante en el desarrollo de sus procesos.
- Conocer si los empleados se sienten motivados al usar la herramienta e-learning ya sea por su contenido o porque la organización invierte tiempo en la sensibilización hacia su uso.
- Conocer la opinión de los encuestados respecto a la importancia de variables como la edad, el género y la preparación académica en torno a la adecuada apropiación de herramientas e-learning.
- Determinar las posiciones frente al uso de herramientas e-learning por parte de los empleados y directivos.
- Observar si las organizaciones consideran que es importante el uso de herramientas e learning para llevar acabo la relación con todos sus stakeholders.
- Conocer si la cultura de la organización favorece el uso de las herramientas e-learning.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para este caso la investigación es de tipo descriptivo, ya que busca: “caracterizar globalmente el objetivo de estudio, identificar el o los objetivos que tienen ciertas características, describir el contexto en el cual se presenta cierto fenómeno, cuantificar la magnitud del fenómeno, identificar las diferencias que existen entre dos o más grupos de una población objeto de estudio, describir las partes, categorías o clases que componen el objeto de estudio, describir el desarrollo o evolución del objeto de estudio y describir las relaciones del objeto de estudio con otros objetos” (Lerma, 2004, pág. 64).

Otra definición importante en este tipo de investigación particular es “que la investigación descriptiva describe la situación de las cosas en el presente” (Salkind, 1999, pág. 11).

Entonces, de acuerdo a las anteriores definiciones y al tipo de estudio a manejar, lo que se pretende con esta investigación es identificar la influencia que ejerce las actitudes de los directivos en el uso del e learning en la organización; estos estudios descriptivos miden de forma independiente las variables que se pretenden analizar.

Entonces, en este orden el plan o la estrategia que se adoptara para responder a la investigación a realizar es un trabajo de campo, que consiste en una encuesta dirigida a directores de organizaciones, en donde se abordarán temas como: uso de e-learning, actitudes directivas, actitudes de los empleados, acciones que promueven el uso del e learning, factores facilitadores del uso de herramientas e-learning, creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning.

### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En investigación una población se define como “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones, se utiliza fundamentalmente en la observación exploratoria, su principal misión es proporcionar información sobre una situación y facilitar la sistematización posterior al estudio” (Ortiz, 2004, pág. 113); en este sentido la población objeto de estudio son directivos de empresas de la Ciudad de Bogotá.

Entonces, es necesario tomar una muestra de este grupo de población, definiéndose como un subconjunto que representa un universo o población (Morles, 1994). La muestra para el estudio fueron 101 personas encuestadas, el tipo de muestreo empleado fue el de conveniencia en donde se selecciona de manera directa los Individuos de la población y la idea es que estos sean de fácil acceso (Hilderbrand y Lyman, 1997).

### **3.3 INSTRUMENTOS**

En esta investigación, la técnica de recopilación que se utilizó fue la encuesta. Al respecto, Hilderbrand y Lyman (1997) expresan que la encuesta es un cuestionario conformado por un conjunto de preguntas, en este caso se trata de afirmaciones donde el encuestado debe escoger un numero establecido para la escala Likert.

El cuestionario está estructurado por cuatro componentes que a su vez incluyen ítems; el primero de ellos es el componente uso de herramientas e learning que está compuesto por siete ítems: manejo del e learning en la organización, uso cotidiano del e learning, la importancia del manejo del e learning en esta

organización, la adopción del e learning como herramienta de trabajo por parte de los empleados, el uso de herramientas e learning 100% virtuales, el uso de herramientas e learning virtuales que son combinadas con presenciales y el nivel en que se usan las herramientas e learning.

El segundo componente corresponde a Acciones que promueven el uso de e learning, que a su vez está compuesto por cinco ítems: inversión de tiempo en la sensibilización hacia el uso de herramientas e learning, motivación a cada grupo de los empleados en la implementación de herramientas e learning, uso activo de las herramientas e learning por parte de los empleados, enseñanza de las herramientas e learning por parte de la organización a los empleados, exigencia del uso de herramientas e learning a los empleados.

El tercer componente se refiere a las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e learning, está compuesto por tres ítems: la edad como un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e learning, el género como un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e learning, la preparación académica como un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e learning.

El cuarto y último componente son los facilitadores del uso de herramientas e learning que está compuesto por cuatro ítems: los sectores económicos en donde se encuentran las organizaciones, la relación con proveedores, clientes y socios, la cultura de la organización y el contenido de las herramientas e-learning.

Por otra parte, se definió como variable central del estudio actitudes de los directivos que comprenden dos ítems: uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos y actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning.

Por último, se define una variable llamada actitudes de los empleados frente al uso del e-learning.

### **3.4 PROCEDIMIENTO**

La selección de la muestra se realizó en los primeros días del mes de marzo del año 2013, se procedió a realizar la selección de individuos en cargos directivos teniendo en cuenta su condición de accesibilidad, para ello se escogió un individuo por organización donde se llevara a cabo la encuesta personalmente o vía correo electrónico.

El registro y la tabulación de los resultados se realizaron mediante el uso de una base de datos en Excel creada para tal fin; posteriormente, se procedió al análisis de datos empleando el paquete estadístico SPSS. A través de SPSS para se llevaron a cabo los análisis factoriales exploratorios y los análisis de fiabilidad de las escalas así como también las regresiones, a través de las cuales se determinó la relación entre las variables estudiadas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS

La encuesta fue realizada para 101 personas, a continuación se muestran sus características:

**TABLA 1 NIVEL ACADÉMICO DE LA MUESTRA**

| Nivel Académico | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Especialista    | 21         | 20,8       | 20,8              | 20,8                 |
| Maestría        | 14         | 13,9       | 13,9              | 34,7                 |
| Pregrado        | 56         | 55,4       | 55,4              | 90,1                 |
| Técnico         | 8          | 7,9        | 7,9               | 98,0                 |
| Tecnólogo       | 2          | 2,0        | 2,0               | 100,0                |
| Total           | 101        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Las autoras

La muestra estuvo conformada en un 56% por directivos con un nivel académico de pregrado lo que corresponde a más de la mitad de la muestra, seguido por un 21% de especialistas, 14% con nivel de maestría y el restante de la muestra conformada por directivos de nivel académico técnico y tecnólogo (Ver Tabla 1) .

**TABLA 2 EDAD DE LOS PARTICIPANTES**

| Rangos de edad | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| 20-25          | 6          | 6,00       | 6,00              | 6,0                  |
| 26-35          | 30         | 30,00      | 30,00             | 36,0                 |
| 36-45          | 34         | 34,00      | 34,00             | 70,0                 |
| 46-55          | 28         | 28,00      | 28,00             | 98,0                 |
| 56 o más años  | 3          | 2,00       | 2,00              | 100,0                |
| Total          | 101        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Las autoras

La muestra está representada en su mayoría por personas que se encuentran en el rango de edad entre 26 y 35 años y entre 36 y 45 años, sumando un 64% del total de la muestra, seguido por el rango de edad de los 46 a los 55 años con un porcentaje del 28%. Finalmente los que tienen menor representación en la muestra son los del rango de 20 a 25 años y más de 56 años, tal como se ilustra en la tabla 2 (Ver Tabla 2).

**TABLA 3 GENERO DE LA MUESTRA**

|           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Femenino  | 52         | 51,5       | 51,5              | 51,5                 |
| Masculino | 49         | 48,5       | 48,5              | 100,0                |
| Total     | 101        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Las autoras

Se observa que la muestra está representada casi en igual proporción en los dos géneros, con un 51,5% de participación del género femenino y un 48,5% de participación del género masculino (Ver Tabla 3).

## 4.2 ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS

Para analizar las propiedades psicométricas de las escalas empleadas en el estudio se realizaron análisis factoriales exploratorios y análisis de fiabilidad, que a continuación se describen.

### 4.2.1 ANÁLISIS FACTORIAL

Al realizar el análisis factorial se obtuvieron cuatro grandes componentes, los cuales se describen y muestran a continuación con cada una de sus variables.

**TABLA 4 USO DE HERRAMIENTAS E-LEARNING**

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

|                                                                                   | Componente |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                   | 1          |
| Manejo del e-learning en la organización                                          | ,903       |
| Uso cotidiano del e-learning                                                      | ,931       |
| La importancia del manejo del e-learning en esta organización                     | ,864       |
| La adopción del e learning como herramienta de trabajo por parte de los empleados | ,727       |
| El uso de herramientas e-learning 100% virtuales                                  | ,907       |
| El uso de herramientas e-learning virtuales que son combinadas con presenciales   | ,773       |
| El nivel en que se usan las herramientas e-learning                               | ,896       |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: Las autoras

El componente uso de herramientas e-learning está compuesta por siete ítems: manejo del e-learning en la organización, uso cotidiano del e-learning, la importancia del manejo del e-learning en esta organización, la adopción del e-learning como herramienta de trabajo por parte de los empleados, el uso de herramientas e-learning 100% virtuales, el uso de herramientas e-learning virtuales que son combinadas con presenciales, el nivel en que se usan las herramientas e-learning. Tal como se ilustra en la Tabla 4 el peso factorial más bajo es 0,727 y el más alto de 0,931 (Ver Tabla 4).

**TABLA 5 ACCIONES QUE PROMUEVEN EL USO DE E-LEARNING**

**Matriz de Componentes<sup>a</sup>**

|                                                                                          | Componente |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                          | 1          |
| Inversión de tiempo en la sensibilización hacia el uso de herramientas e-learning        | ,881       |
| Motivación a cada grupo de los empleados en la implementación de herramientas e-learning | ,889       |
| Uso activo de las herramientas e-learning por parte de los empleados                     | ,833       |
| Enseñanza de las herramientas e-learning por parte de la organización a los empleados    | ,871       |
| Exigencia del uso de herramientas e-learning a los empleados                             | ,863       |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: Las autoras.

El componente acciones que promueven el uso de e-learning está compuesto por cinco ítems: inversión de tiempo en la sensibilización hacia el uso de herramientas e learning, motivación a cada grupo de los empleados en la implementación de herramientas e-learning, uso activo de las herramientas e learning por parte de los empleados, enseñanza de las herramientas e-learning por parte de la organización

a los empleados y exigencia del uso de herramientas e learning a los empleados. Tal como se ilustra en la Tabla 5 el peso factorial más bajo es 0,833 y el más alto de 0,889 (Ver Tabla 5).

**TABLA 6 CREENCIAS RELACIONADAS CON LA APROPIACIÓN DE HERRAMIENTAS E-LEARNING**

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

|                                                                                                              | Componente |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                                              | 1          |
| La edad como un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e- learning                 | ,849       |
| El género como un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e-learning                | ,519       |
| La preparación académica como un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e-learning | ,793       |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: Las autoras.

El componente creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning está compuesto por tres ítems: la edad como un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e-learning, el género como un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e-learning, la preparación académica como un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e-learning. Tal como se ilustra en la Tabla 6 el peso factorial más bajo es 0,519 y el más alto de 0,849 (Ver Tabla 6).

**TABLA 7 FACTORES FACILITADORES DEL USO DE HERRAMIENTAS E LEARNING**

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

|                                                                   | Componente |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                   | 1          |
| Los sectores económicos en donde se encuentran las organizaciones | ,761       |
| La relación con proveedores, clientes y socios                    | ,849       |
| La cultura de la organización                                     | ,863       |
| El contenido de las herramientas e-learning                       | ,850       |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: Las autoras.

El componente Factores facilitadores del uso de herramientas e-learning está compuesto por cuatro ítems: los sectores económicos en donde se encuentran las organizaciones, La relación con proveedores, clientes y socios, La cultura de la organización y El contenido de las herramientas e-learning. Tal como se ilustra en la Tabla 7 el peso factorial más bajo es 0,761 y el más alto de 0,863 (Tabla 7).

#### **4.2.2 ANÁLISIS DE FIABILIDAD**

Con el fin de determinar la consistencia interna de las escalas se llevó a cabo el análisis de fiabilidad para cada uno de los factores hallados: uso de herramientas e-learning, acciones que promueven el uso de e-learning, creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning, facilitadores del uso de herramientas e-learning.

**TABLA 8 ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LOS FACTORES**

| Factores                                                             | Alfa de Cronbach | No. de elementos |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Uso de herramientas e-learning                                       | 0,939            | 7                |
| Acciones que promueven el uso del e-learning                         | 0,916            | 5                |
| Creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning | 0,562            | 3                |
| Facilitadores del uso de herramientas e-learning                     | 0,851            | 4                |

Fuente: Las autoras.

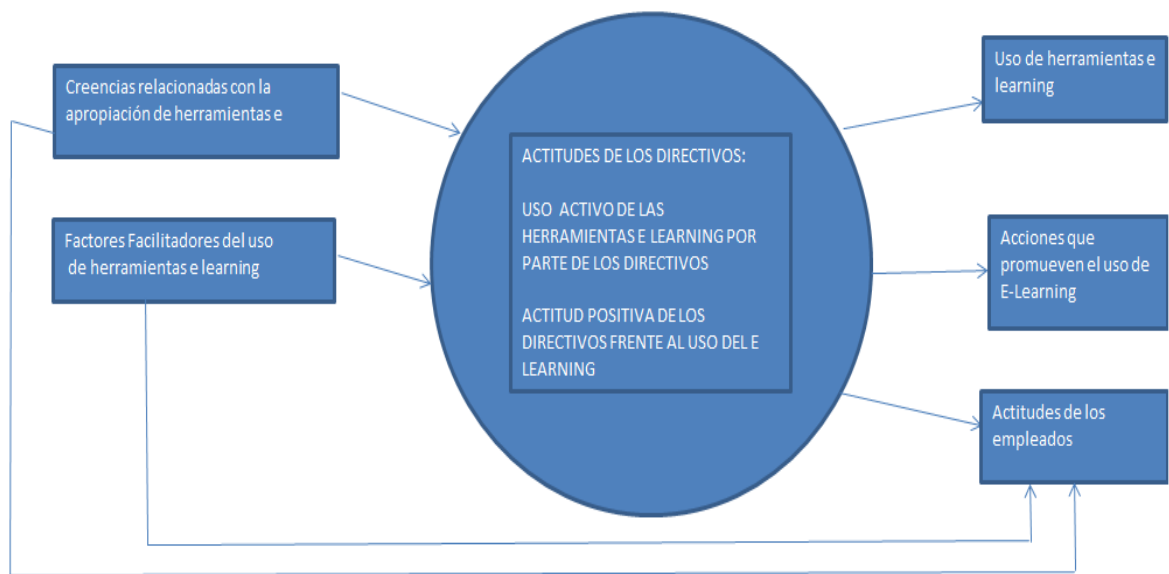
El primer factor Uso de herramientas e-learning tiene un muestra tener una alta consistencia interna pues el Alfa de Cronbach fue de 0,939, el segundo factor acciones que promueven el uso de e learning tiene un alto Alfa de Cronbach 0,916, el tercer factor creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning tiene un Alfa de Cronbach 0,562, el cuarto factor facilitadores del uso de herramientas e learning tiene un Alfa de Cronbach 0,851 para cuatro elementos (Ver Tabla 8). En términos generales los resultados indican que las escalas empleadas cuentan con una alta consistencia interna, excepto la variable denominada creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning (0,562), no obstante lo anterior, se decide mantener esta escala dentro del estudio.

#### **4.3 REGRESIONES**

Para determinar la relación existente entre las variables se llevó a cabo un conjunto de regresiones. En cuanto a la variable independiente, se tomó las actitudes de los directivos que a su vez representan dos variables: uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos y actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning. En cuanto a las variables dependientes se

tomó uso de herramientas e-learning, acciones que promueven el uso de e-learning y actitudes de los empleados (Ver Gráfica 1).

**GRAFICA 1 RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES**



FUENTE: LAS AUTORAS.

Tal como se muestra en la Gráfica 1, la variable actitudes de los directivos representa dos variables independientes entre sí: uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos y actitud de los directivos frente al uso del e-learning, y estas a su vez ejercen influencia en el Uso de herramientas e-learning, acciones que promueven el uso de e-learning y actitudes de los empleados.

Al analizar la relación existente entre el uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos como variable independiente y el uso de de herramientas e-learning como variable dependiente, los resultados indican que en la medida en que los directivos de las organizaciones usan activamente herramientas e-learning esto contribuye a que los empleados también las usen.

Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,720, el R cuadrado de 0,518 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 9.

**TABLA 9 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE USO ACTIVO DE LAS HERRAMIENTAS E-LEARNING POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS Y LA VARIABLE DEPENDIENTE USO DE HERRAMIENTAS E-LEARNING.**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,720 <sup>a</sup> | ,518       | ,513                 | ,75016                      |

a. Variables predictoras: (Constante), uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos.

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                                                                | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T      | Sig. |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|                                                                       | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| 1 (Constante)                                                         | 1,072                          | ,195       |                          | 5,499  | ,000 |
| uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos | ,624                           | ,060       | ,720                     | 10,314 | ,000 |

**a. Variable dependiente:** uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos.

Al analizar la relación existente entre la actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning como variable independiente y el uso de herramientas e-learning como variable dependiente, los resultados indican que en la medida en que los directivos de las organizaciones tienen una actitud positiva frente a herramientas e-learning esto contribuye al uso del e learning. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,730, el R cuadrado de 0,533 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 10.

**TABLA 10 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE ACTITUD POSITIVA DE LOS DIRECTIVOS FRENTE AL USO DEL E-LEARNING Y LA VARIABLE DEPENDIENTE USO DE HERRAMIENTAS E-LEARNING**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,730 <sup>a</sup> | ,533       | ,528                 | ,73876                      |

a. Variables predictoras: (Constante), actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                                                          | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T      | Sig. |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|                                                                 | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| 1 (Constante)                                                   | ,128                           | ,274       |                          | ,466   | ,643 |
| actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning | ,739                           | ,070       | ,730                     | 10,619 | ,000 |

a. Variable dependiente: Uso de herramientas e-learning

Al analizar la relación existente entre el uso activo de las herramientas e learning por parte de los directivos como variable independiente y las acciones que promueven el uso de e learning como variable dependiente, los resultados indican que en la medida en que se dé un uso activo de las herramientas e learning por parte de los directivos esto contribuye a que se promuevan acciones para el uso del e learning. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,698, el R cuadrado de 0,487 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 11.

**TABLA 11 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE USO ACTIVO DE LAS HERRAMIENTAS E-LEARNING POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS Y LA VARIABLE DEPENDIENTE ACCIONES QUE PROMUEVEN EL USO DE E-LEARNING**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,698 <sup>a</sup> | ,487       | ,482                 | ,69621                      |

a. Variables predictoras: (Constante), uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                                                                | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T     | Sig. |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|------|
|                                                                       | B                              | Error típ. | Beta                     |       |      |
| 1 (Constante)                                                         | 1,330                          | ,181       |                          | 7,347 | ,000 |
| uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos | ,544                           | ,056       | ,698                     | 9,689 | ,000 |

a. Variable dependiente: Acciones que promueven el uso de e-learning

Al analizar la relación existente entre la actitud positiva de los directivos frente al uso del e learning como variable independiente y las acciones que promueven el uso de e learning como variable dependiente, los resultados indican que en la medida en que se tenga una actitud positiva de los directivos frente al uso del e learning esto contribuye a que se promuevan acciones para el uso del e learning. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,697, el R cuadrado de 0,486 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 12.

**TABLA 12 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE ACTITUD POSITIVA DE LOS DIRECTIVOS FRENTE AL USO DEL E-LEARNING Y LA VARIABLE DEPENDIENTE ACCIONES QUE PROMUEVEN EL USO DE E-LEARNING**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,697 <sup>a</sup> | ,486       | ,481                 | ,69659                      |

a. Variables predictoras: (Constante), actitud positiva de los directivos frente al uso del e- learning

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                                                          | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T     | Sig. |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|------|
|                                                                 | B                              | Error típ. | Beta                     |       |      |
| 1 (Constante)                                                   | ,541                           | ,258       |                          | 2,094 | ,039 |
| actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning | ,635                           | ,066       | ,697                     | 9,678 | ,000 |

a. Variable dependiente: Acciones que promueven el uso de e-learning

Al analizar la relación existente entre el uso activo de las herramientas e learning por parte de los directivos como variable independiente y las actitudes de los empleados como variable dependiente, los resultados indican que en la medida en que se da un uso activo de las herramientas e learning por parte de los directivos esto influye en las actitudes de los empleados. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,409, el R cuadrado de 0,167 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 13.

**TABLA 13 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE USO ACTIVO DE LAS HERRAMIENTAS E-LEARNING POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS Y LA VARIABLE DEPENDIENTE ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,409 <sup>a</sup> | ,167       | ,159                 | ,86605                      |

a. Variables predictoras: (Constante), uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                                                                | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T      | Sig. |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|                                                                       | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| 1 (Constante)                                                         | 2,547                          | ,225       |                          | 11,313 | ,000 |
| uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos | ,311                           | ,070       | ,409                     | 4,462  | ,000 |

a. Variable dependiente: Once (Actitudes empleados)

Al analizar la relación existente entre la actitud positiva de los directivos frente al uso del e learning como variable independiente y las actitudes de los empleados como variable dependiente, los resultados indican que en la medida en que tiene una actitud positiva por parte de los directivos frente al uso del e learning esto influye en las actitudes de los empleados. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,608, el R cuadrado de 0,370 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 14.

**TABLA 14 RELACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE ACTITUD POSITIVA DE LOS DIRECTIVOS FRENTE AL USO DEL E-LEARNING Y LA VARIABLE DEPENDIENTE ACTITUD DE LOS EMPLEADOS**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,608 <sup>a</sup> | ,370       | ,364                 | ,75326                      |

a. Variables predictoras: (Constante), Actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                                                          | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T     | Sig. |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|------|
|                                                                 | B                              | Error típ. | Beta                     |       |      |
| 1 (Constante)                                                   | 1,422                          | ,279       |                          | 5,090 | ,000 |
| Actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning | ,541                           | ,071       | ,608                     | 7,628 | ,000 |

a. Variable dependiente: Once (Actitudes empleados)

Al analizar la relación existente entre la actitud positiva de los directivos frente al uso del e learning como variable independiente y las actitudes de los empleados como variable dependiente, los resultados indican que en la medida en que tiene una actitud positiva por parte de los directivos frente al uso del e learning esto influye en las actitudes de los empleados. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,624, el R cuadrado de 0,389 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 15.

**TABLA 15 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE DEPENDIENTE USO ACTIVO DE LAS HERRAMIENTAS E-LEARNING POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS Y LA VARIABLE INDEPENDIENTE FACILITADORES DEL USO DE HERRAMIENTAS E-LEARNING**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,624 <sup>a</sup> | ,389       | ,383                 | ,97456                      |

a. Variables predictoras: (Constante), facilitadores del uso de herramientas e-learning

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                                           | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T     | Sig. |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|------|
|                                                  | B                              | Error típ. | Beta                     |       |      |
| 1 (Constante)                                    | ,257                           | ,356       |                          | ,720  | ,473 |
| facilitadores del uso de herramientas e-learning | ,759                           | ,096       | ,624                     | 7,944 | ,000 |

a. Variable dependiente: uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos

Al analizar la relación existente entre la actitud positiva de los directivos frente al uso del e learning como variable dependiente y los facilitadores del uso de herramientas e learning como variable independiente, los resultados indican que en la medida en que existan los facilitadores del uso de herramientas e learning se contribuye a la actitud positiva de los directivos frente a su uso. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,544, el R cuadrado de 0,296 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 16.

**TABLA 16 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE DEPENDIENTE ACTITUD POSITIVA DE LOS DIRECTIVOS FRENTE AL USO DE E-LEARNING Y LA VARIABLE INDEPENDIENTE FACILITADORES DEL USO DE HERRAMIENTAS E-LEARNING**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,544 <sup>a</sup> | ,296       | ,288                 | ,89524                      |

a. Variables predictoras: (Constante), facilitadores del uso de herramientas e-learning

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                                           | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T     | Sig. |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|------|
|                                                  | B                              | Error típ. | Beta                     |       |      |
| 1 (Constante)                                    | 1,762                          | ,327       |                          | 5,384 | ,000 |
| facilitadores del uso de herramientas e-learning | ,566                           | ,088       | ,544                     | 6,445 | ,000 |

a. Variable dependiente: actitud positiva de los directivos frente al uso de e-learning

Al analizar la relación existente entre las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e learning como variable independiente y el uso activo de las herramientas e learning por parte de los directivos como variable dependiente, los resultados indican que las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e learning influyen en el uso activo de las herramientas e learning por parte de los directivos. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,137, el R cuadrado de 0,19 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 17.

**TABLA 17 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE CREENCIAS RELACIONADAS CON LA APROPIACIÓN DE HERRAMIENTAS E-LEARNING Y LA VARIABLE DEPENDIENTE USO ACTIVO DE LAS HERRAMIENTAS E-LEARNING POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,137 <sup>a</sup> | ,019       | ,009                 | 1,23524                     |

a. Variables predictoras: (Constante), creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                                                               | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T     | Sig. |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|------|
|                                                                      | B                              | Error típ. | Beta                     |       |      |
| 1 (Constante)                                                        | 2,414                          | ,428       |                          | 5,637 | ,000 |
| creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning | ,204                           | ,148       | ,137                     | 1,379 | ,171 |

a. Variable dependiente: uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos

Al analizar la relación existente entre las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e learning como variable independiente y la actitud positiva de los directivos frente al uso del e learning como variable dependiente, los resultados indican que las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e learning influyen en la actitud positiva de los directivos frente al uso del e learning. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,021, el R cuadrado de 0,000 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 18.

**TABLA 18 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE CREENCIAS RELACIONADAS CON LA APROPIACIÓN DE HERRAMIENTAS E-LEARNING Y LA VARIABLE DEPENDIENTE ACTITUD POSITIVA DE LOS DIRECTIVOS FRENTE AL USO DEL E-LEARNING**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,021 <sup>a</sup> | ,000       | -,010                | 1,06640                     |

a. Variables predictoras: (Constante), creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                                                               | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T      | Sig. |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|                                                                      | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| 1 (Constante)                                                        | 3,866                          | ,370       |                          | 10,455 | ,000 |
| creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning | -,027                          | ,128       | -,021                    | -,208  | ,835 |

a. Variable dependiente: actitud positiva de los directivos frente al uso del e-learning

Al analizar la relación existente entre las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e learning como variable independiente y las actitudes de los empleados frente al uso del e learning como variable dependiente, los resultados indican que las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e learning influyen en las actitudes de los empleados frente al uso del e learning. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,005, el R cuadrado de 0,000 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 19.

**TABLA 19 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE CREENCIAS RELACIONADAS CON LA APROPIACIÓN DE HERRAMIENTAS E-LEARNING Y LA VARIABLE DEPENDIENTE ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS FRENTE AL USO DEL E-LEARNING**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,005 <sup>a</sup> | ,000       | -,010                | ,94914                      |

a. Variables predictoras: (Constante), creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo |                                                                      | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T      | Sig. |
|--------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|        |                                                                      | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| 1      | (Constante)                                                          | 3,458                          | ,329       |                          | 10,509 | ,000 |
|        | creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning | ,006                           | ,114       | ,005                     | ,053   | ,958 |

a. Variable dependiente: actitudes de los empleados frente al uso del e-learning

Al analizar la relación existente entre los facilitadores del uso de herramientas e learning como variable independiente y las actitudes de los empleados frente al uso del e learning como variable dependiente, los resultados indican que los facilitadores del uso de herramientas e learning influyen en las actitudes de los empleados frente al uso del e learning. Tal como se observa en los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,292, el R cuadrado de 0,085 con una significación de 0,000 tal como se observa en la tabla 20.

**TABLA 20 RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE FACILITADORES DEL USO DE HERRAMIENTAS E-LEARNING Y LA VARIABLE DEPENDIENTE ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS**

**Resumen del modelo**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,292 <sup>a</sup> | ,085       | ,076                 | ,90785                      |

a. Variables predictoras: (Constante), facilitadores del uso de herramientas e-learning

**Coeficientes<sup>a</sup>**

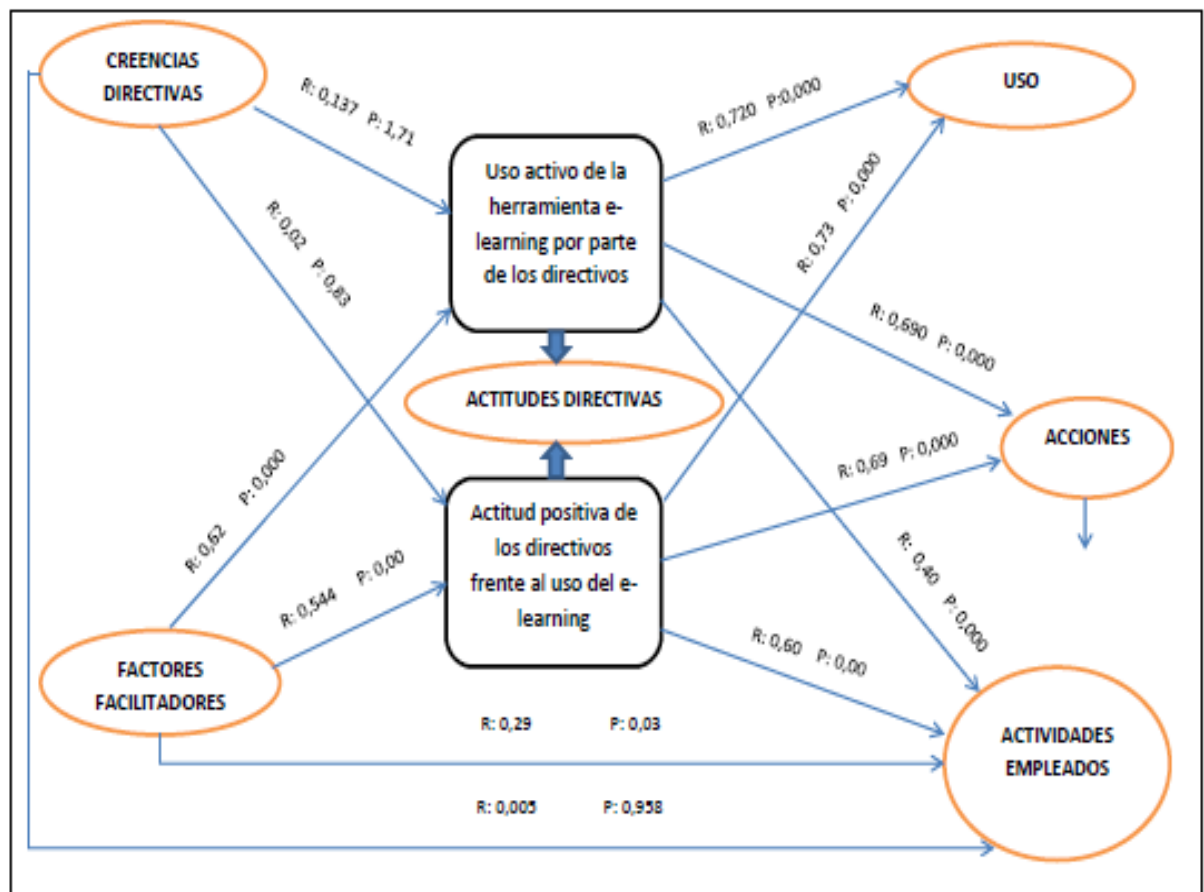
| Modelo                                           | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | T     | Sig. |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|------|
|                                                  | B                              | Error típ. | Beta                     |       |      |
| 1 (Constante)                                    | 2,506                          | ,332       |                          | 7,549 | ,000 |
| facilitadores del uso de herramientas e learning | ,270                           | ,089       | ,292                     | 3,035 | ,003 |

a. Variable dependiente: (Actitudes de los empleados)

a. Variable dependiente: Once (Actitudes de los empleados)

Tomando como variable independiente facilitadores del uso de herramientas e-learning y como variable dependiente actitudes de los empleados se encontró un coeficiente de correlación 0,292, un R cuadrado 0,085 y una significancia de 0,000 tal como se observa en la tabla 25.

**GRAFICA 2** RESULTADOS DE LAS RELACIONES



Fuente: las autoras

## 5. ANALISIS

El presente estudio tenía como propósito identificar la existencia de relaciones entre las actitudes de los directivos y el uso del e-learning en las organizaciones. Para lograr dicho propósito se diseñó una escala de medida que valoraba la existencia de relaciones significativas entre los componentes a través de las regresiones y el análisis de fiabilidad. Luego de realizar el análisis factorial exploratorio para las escalas de medida, se obtuvieron cinco grandes componentes; el primero de ellos es el uso de herramientas e-learning, el segundo componente correspondió a acciones que promueven el uso de e-learning, el tercer componente se constituyó por las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning y el ultimo componente identificado fue un conjunto de factores facilitadores del uso de herramientas e-learning. Los coeficientes de fiabilidad calculados para las escalas fueron apropiados, excepto para una de ellas, no obstante lo anterior fue incluido en el estudio.

Para validar las relaciones hipotetizadas en el estudio se realizó un conjunto de regresiones, a través de las cuales se obtuvo evidencia empírica acerca de la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre las variables.

Al analizar la relación existente entre las actitudes de los directivos y el uso del e learning, se identificó que existe una relación estadísticamente significativa. Este resultado es validado por estudios previos como el conducido por Pinto, Fernández, Martínez y Kauffmann (2006), quienes identificaron que las actitudes de los directivos tienen relación con la adopción de sistemas favorecedores del aprendizaje organizativo y de la gestión del conocimiento, además, a partir de su gestión y la divulgación de los métodos de gestión con sus empleados, estos tienden a utilizarlos con más frecuencia. Lo anterior teniendo en cuenta que la dirección puede definir una estructura clara para la toma de decisiones que

permite organizar a las personas y los grupos, y así llevar a cabo la divulgación de los objetivos (Hofstede ,1991).

La segunda relación identificada en el estudio son las actitudes de los directivos y su asociación con las acciones que promueven el uso del e-learning, tal como los resultados lo muestran a partir de un coeficiente de correlación 0,698 y una significancia 0,000. Con base en estudios previos, se esperaba que esta relación se evidenciara. Por ejemplo, por Parra y Carmona (2011) encontraron que cuanto más influencia reciben los empleados para que hagan uso de la herramienta, más frecuentemente la utilizan. Lo anterior se presenta debido a que los directivos no presentan una actitud positiva frente a las herramientas e-learning, ya que prefieren otras alternativas, como lo define Cozby y Perlman (1985) esto se puede explicar porque las actitudes al determinar la afinidad hacia algo mueven la conducta de las personas y hacen que se lleve a cabo la escogencia. Por otra parte, es el líder quien tiene el deber de la comunicación a los empleados, indicando la guía común a todos, de esta manera es el responsable de emprender acciones que promuevan la realización de las actividades. (Sanchez y Rodriguez, 2009).

La tercera relación identificada en el estudio se dio entre las actitudes directivas y las actitudes de los empleados frente al uso del e-learning. Tal como los resultados lo indican a partir de un coeficiente de correlación 0,608 y una significancia 0,000. Estudios previos, como el realizado por Batalla y Pacheco (2013) indican que mientras que los beneficios de la metodología a distancia se pueden identificar con claridad desde el punto de vista de los directivos, desde el punto de vista de los empleados, las ventajas de la formación virtual no son tan claras y esto dependen en gran medida porque la actitud de los directivos no ha permitido la socialización de las ventajas de este tipo de herramientas, aunque tienen claro los beneficios no quieren promoverla hacia los empleados; de acuerdo a lo anterior, Sulbaran (1988) hace referencia a que los directivos juegan un papel

esencial en el proceso de cambio de las organizaciones, y es través de su influencia como figura visible que puede ingerir en las actitudes de los empleados.

Otro estudio, que valida las actitudes de los empleados como dependientes de las actitudes de los directivos es el que plantea Rabak y Cleveland (2006), de lo que se concluyó que los directivos deben tener una actitud que motive a los empleados a usar las herramientas e-learning y por ende a aprenderlas a usar, el foco debe ser la motivación por parte de los directivos y no el entrenamiento como fin último.

De acuerdo a lo anterior Ramírez (2010) explica que es la dirección la que indica el conjunto de acciones para lograr el objetivo y las enseñanzas que orientan y conducen a los grupos humanos a trabajar en ello, por lo tanto es el motor que motiva a los empleados.

La cuarta relación identificada en el estudio es la relación entre los factores facilitadores del uso de herramientas e-learning y su asociación con las actitudes de los empleados hacia el uso del e-learning, el estudio realizado por Andreu & Jauregui (2005) concluye que los factores claves para el uso del e-learning son el tipo de contenido, el estilo de enseñanza, el sistema de evaluación, los procesos de preparación y diseño de cursos, por otro lado, en cuanto al tutor, es esencial su perfil profesional, características de personalidad, el papel, la interacción y los recursos disponibles; ya que a partir de lo anterior se ejerce influencia sobre los empleados.

Otro estudio, que valida la influencia que ejerce la cultura organizacional y el contenido de las herramientas e learning en las actitudes de los empleados es el de Muñoz, Córdoba y Priego (2012) encontrándose que se presenta baja aceptación frente a estas herramientas debido a que no existe un modelo de análisis estratégico donde se involucren factores claves en el manejo y uso del e-learning, es decir no hay un contenido claro, lo anterior indica que existe una relación directamente proporcional entre el contenido de la herramienta e-learning y las actitudes de los empleados. Por otro lado, los empleados tienen mayor

aceptación en las actividades laborales donde tienen contacto directo con los insumos, tareas y procedimientos que realizan, los cuales son administrados por los empleados. De esto se concluye que la cultura influye en la actitud de los empleados. De acuerdo a estos resultados confirma Sallenave (1995) que la dirección debe incluir en su estrategia el uso de la herramienta, teniendo en cuenta la estructura y la cultura y a su vez la interacción de estas con el entorno.

De acuerdo a lo anterior, cada persona actúa de acuerdo al entorno y al grupo cultural en el que se encuentre en su contexto global, más allá de sus competencias específicas, conociendo y participando en su diario vivir, resultando relevante para el círculo donde permanezca (Sorribas & Miniño, 2011). Por lo tanto cuando la dirección conoce la cultura laboral de cada equipo puede crear y desarrollar actividades de trabajo (Tannenbaum y Davis, 1969)

Duart (2006) también valida que los factores importantes que ejercen influencia en las actitudes de los empleados son: la estrategia, la cultura, estructura organizacional, las personas, sistemas de dirección y gestión, tecnologías, alianzas, información y estilos de liderazgo; ya que estas ayudan a facilitar el buen desarrollo de la herramienta y el desempeño laboral de los empleados dentro de la organización.

La quinta relación identificada en el estudio es la que se presentó entre las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning y las actitudes de los empleados encontrándose que no existe influencia de la primera sobre la última. Tal como los resultados lo indican a partir de un coeficiente de correlación 0,005 y una significancia 0,000. En estudios previos se obtuvieron resultados similares. Por ejemplo Rabak y Cleveland (2006) demostraron que las actitudes de los empleados no se ven afectadas por las creencias relacionadas con la apropiación de herramientas e-learning en lo referente al género, nivel de estudios y la edad, mientras que si se ve influenciada por los factores facilitadores del uso de herramientas e-learning en cuanto al sector económico donde se

encuentra la organización, la relación con clientes, proveedores y socios, la cultura de la organización y el contenido de las herramientas.

Lo anterior, también se ve evidenciado en otro estudio realizado por Mungania (2003) en donde se pretende hallar las barreras que tienen los empleados de las empresas frente al uso del e-learning. Los resultados arrojaron que las barreras situacionales como el estilo de aprendizaje y la enseñanza son los más frecuentes, mientras que las barreras personales son los menos comunes como: la edad, el género, el origen étnico, estado civil, nivel de educación, las experiencias previas con los ordenadores y e-learning, la propiedad de equipo, la ubicación del estudio, y puesto de trabajo. El e learning como plataforma constituyen entornos para el aprendizaje on-line, facilitan el trabajo en equipo para la realización de proyectos conjuntos, las revisiones críticas, promoviendo la participación activa de los usuarios. Y por su naturaleza no es restringido a la temporalidad del espacio físico. Por otro lado, fomenta el aprendizaje independiente ya que se puede gestionar al ritmo de cada uno (De La Riestra, 2011).

Esto también se muestra en un estudio realizado por Ramírez, Rondán y Arenas (2010) donde se encontró que no existen diferencias significativas entre edad y género en cuanto a la aceptación de la tecnología e-learning, por el contrario, la conducta de aceptación de la tecnología de e-learning coincide con el modelo de aceptación tecnológica (TAM), en la que Davis (1994) explica que la aceptación de la tecnología se basa en las actitudes de los individuos. En lo que coincide con Cannella y Paetzold (1994) al considerar que para que los individuos lleven a cabo la apropiación de esta herramienta es necesaria la utilización de diversos métodos desarrollados a partir de ideas flexibles a las situaciones, perfiles, personas y al entorno de tal manera que influya en las actitudes de los empleados.

La sexta relación encontrada corresponde a la asociación entre las creencias relacionadas con la apropiación de herramienta e-learning y el uso activo de las herramientas e-learning por parte de los directivos tal como lo indican los

resultados a partir de un coeficiente de correlación 0,137 y una significancia de 0,000. Estos resultados son validados en estudios previos, como el desarrollado por Parra y Carmona (2011) quienes concluyen que la edad de los directivos determina diferencias de comportamiento en lo que se refiere al uso de la herramienta e-learning; los directivos más jóvenes consideran que la utilidad, la facilidad y la actitud que un director tiene hacia el e-learning posee una influencia positiva sobre el uso que hace del mismo; mientras que los directivos de mayor edad no muestran una correlación significativa entre ninguno de los pares de variables analizados.

La preparación académica de los directivos, es decir, el hecho de que tenga únicamente título profesional o tenga títulos de posgrado, también determina diferencias de comportamiento frente al uso del e-learning; mientras que los directivos que tienen títulos de posgrado consideran que la utilidad, la facilidad y la actitud que un director tiene hacia el e-learning tiene una influencia positiva sobre el uso que hace del mismo; los directivos que solo tienen un título profesional no muestran una correlación significativa entre ninguno de los pares de variables analizados (Parra y Carmona, 2011). De acuerdo a lo anterior, Salmerón (1971) explica que la actitud de una persona generalmente se conecta con ciertos rasgos de carácter que se van actualizando en el tiempo, a través de una valoración dentro de la moralidad, la autorrealización y la autenticidad; teniendo en cuenta las prioridades en cada situación presentada.

La séptima y última relación que se encontró es la presentada entre los factores facilitadores del uso de herramientas e-learning y las actitudes de los directivos tal como los resultados lo indican a partir de un coeficiente de correlación 0,624 y una significancia 0,000. Esto es validado por Domínguez y Fernández (2007) donde se muestra que a pesar que los directivos de estas empresas manejan mucha información y conocimientos que son fruto de la experiencia y de todas las relaciones que allí se desenvuelven como el sector económico, relaciones con proveedores, clientes y socios, esto no es aprovechado al máximo, pero la forma

de interacción con los stakeholders hace que la actitud de los directivos frente al uso de herramientas e-learning sea positiva. Esto de acuerdo con lo que dice Cozby y Perlman (1985) respecto a que las actitudes influyen en la conducta, de esta manera las acciones de la gente son creencias que reflejan sus sentimientos; concluyendo Sáez, García, Palao & Rojo (2008) que el e-learning se ha manejado como una tecnología y un cambio cultural que lleva un sin número de objetivos de aprendizaje, utilizándolo en un contexto de modelo para generar cambios tanto académicos como organizacionales, identificando las necesidades de reconocer la integración de la tecnología, la práctica y la estrategia

## **6. CONCLUSIONES**

A partir de los hallazgos obtenidos en la presente investigación es posible concluir que las actitudes de los directivos ejercen influencia en el uso del e learning en los empleados, por otro lado, con base en los resultados del estudio se evidenció que las creencias de los directivos relacionadas en torno a la edad, genero, sexo y nivel de preparación académica de los empleados no influyen en las actitudes de los mismos frente al uso de la herramienta e-learning.

Aunque no correspondía al propósito inicial del estudio, los resultados obtenidos también llevaron a concluir que existen factores externos que facilitan el uso de herramientas e-learning y que influyen en las actitudes de los directivos, tales como el sector económico en donde se encuentran las organizaciones, la relación con proveedores, clientes y socios, la cultura de la organización y el contenido de las herramientas e-learning.

De acuerdo a lo encontrado en el estudio, las implicaciones o alcances que tiene para las organizaciones adoptar herramientas e-learning se relacionan con la inversión de tiempo en la sensibilización, motivación a cada grupo de empleados y la enseñanza de la herramienta, así como también el contenido de la misma.

Teniendo en cuenta lo anteriormente citado, la importancia de la adopción de herramientas e-learning radica en que la tecnología permite lograr cambios en la organización y permite llevar a cabo la innovación; por otra parte permite transmitir el conocimiento en la organización entre las personas sin barreras como el tiempo real y el espacio físico.

Además se satisfacen las necesidades de los directivos y de sus empleados, pasando por procesos de actividades físicas a la introducción de información, conocimientos y comunicación que ayudan a comprender las capacidades de su inteligencia mediante un paradigma enfocado hacia el crecimiento.

## **7. RECOMENDACIONES**

Para futuros estudios es necesario tener en cuenta aspectos como la representatividad de la muestra, haciendo referencia a la escogencia proporcional de la población total en elementos como el sector económico en los que se encuentran las organizaciones, el tamaño y la naturaleza de las mismas; por otro lado, ser congruentes con el nivel en la jerarquía de cada uno de los directivos escogidos, así como su género, edad y preparación académica.

Respecto a las variables escogidas para llevar a cabo el análisis, se recomienda indagar a los directivos el beneficio percibido de la herramienta teniendo en cuenta la relación costo/beneficio de la misma, también conocer si es importante que el directivo este familiarizado a cabalidad con la herramienta.

## BIBLIOGRAFIA

- Admiral, W., Lockhorst (2009). "E-learning in small and médium sized enterprises across europe: Attitudes towards technology". *Learning and training international small business journal*, no. 580: 71-80.
- Andreu, R., Jauregui K (2005). Key factors of e-learning: A case study at a spanish bank. *Journal of information technology education*. Vol. 4, pp 1-31.
- Batalla B. y Pacheco B. (2013). On-the-Job E-Learning: Workers' Attitudes and Perceptions. *The International Review of research in open and distance learning*. Europa, Universidad Oberta de Catalunya, Spain, Vol 14, n º 1.
- Blanchard, K. y Hersey, P. (1970). *La administración y el comportamiento humano*. México D.F. Pag: 700.
- Brooks, Greer, Melis & Ullrich. (2006). Combining ITS and e-Learning Technologies: Opportunities and Challenges, Proceedings of Intelligent Tutoring Systems. *8th International Conference Jhongli*, Taiwan, 278-287.
- Cannella, A. y Paetzold, R. (1994). "Pfeffer's Barriers to the Advance of Organizational Science: A Rejoinder". *Academy of Management Review*, Vol. 18, núm. 2, pág. 331-341.
- Carrt, J.Z., Schmidt A.M., Ford, J.K. y DeShon, R.P. (2003). "Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcome". *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 605-619.
- Cozby, C., Perlman,D (1985). *Psicología Social*. Segunda edición, Mexico D.F, pag: 680.

- Davis, F. D., (1994). "User acceptance of information technology: system characteristics, user perception and behavioral impacts". *En: International journal of man-machine studies*, V. 38, no. 2, pp. 475-487.
- De La Riestra, M. del R (2009). Estudio sobre las posibilidades de las "plataformas para educación virtual" (e.learning) en el aprendizaje organizacional. Aportes para el diseño de sistemas educativos. *Universidad Nacional del Rosario*.
- De La Riestra, M. del R (2011). Dispositivos hipermediales como posibilitadores del aprendizaje organizacional. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Language: Spanish. Vol. 16 Issue 51, p 1159-1175. 17p.
- Díaz, V. (2009). *Análisis de datos de encuesta, desarrollo de una investigación completa utilizando SPSS*. Editorial UOC – pág. 27-28
- Domínguez M. y Fernández R., (2007). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en las empresas que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías como acción intraemprendedora. *Un estudio de casos en empresas que operan en la Comunidad Valenciana*. España.
- Duart, J., (2006). Estrategias en la introducción y uso del e.Learning en educación superior. *Universitat Oberta de Catalunya (UOC)*, Barcelona, España, *Educación Médica*. Volumen 9, Suplemento 2, pág. 19-20.
- Fetaji, B. (2007). Assessing Measuring and Evaluating e-Learning Indicators. *Proceedings of World Conference on Educational Multimedia*, 4640-4649.
- Fontela, M. , Hellers, N., Mann, A., Podlesker, C.,Subotovsky, S. (2003). *Mejores prácticas y recomendaciones para organizaciones iberoamericanas*. Diciembre, Argentina, Buenos Aires..
- Hildebrand, D y Lyman, R (1997). Estadística aplicada a la administración y a la economía. *Pearson Educación*, España.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. The software of the mind*. McGraw Hill, New York.
- Hultman, K.E. (1995). "Scaling the wall of resistance". *Training & Development*, October: 15-18.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1996). Sabiduría de los equipos. *El desarrollo de la Organización de Alto Rendimiento*. Díaz de Santos, Madrid.
- Kirkman, B. y Shapiro, D. (1997). "The Impact of National Culture on Employee Resistance To Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness". *Academy of Management Review* 22(3): 730-7.
- Lerma, H. (2004). Metodología de la investigación. 3ª ed: *Eco Ediciones*. Bogotá, pág. 64.
- López, A. T. y Cruz, L. M. (2003). *Líderes, Directores y Seguidores en la Actividad Laboral*. Hospitalidad-ESDAI, Issue 3, Pág. 49-78
- Luo Lu, Shu-Fang Kao & Ying-Hui Hsieh (2011). Attitudes Towards Older People and Managers. *Intention to Hire Older Workers: A Taiwanese Study, Educational Gerontology*, 37:10, pág. 835-853.
- Mababu, Richard. (2010). Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid Vol. 26, n.º 2 - Pág. 101-114.
- Morles, V (1994). *Planeamiento y análisis de investigaciones* (8ª ed.). Venezuela, Caracas: El Dorado, pág. 54.
- Motta,P (1999). La ciencia y el arte de ser dirigente un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes. *Editores ediciones uniandes*, primera edición, pag 20-23.
- Mungania P., (2003). The seven e-learning barriers facing employees. [www.aerckenya.org/reserch.htm](http://www.aerckenya.org/reserch.htm). Octubre 2003.

- Muñoz J., Córdoba J. y Priego H., (2012). Dificultades y facilidades para el desarrollo de un proceso de innovación educativa con base en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). *Formación Universitaria*, Vol. 5, Nº1 La Serena, pág.: 3-12
- Ortiz, F. (2004). Diccionario de metodología de la investigación científica. *Editorial Limusa, S.A. de C.V. grupo Noriega Editores*. Mexico 2004, pág. 113.
- Parra C. y Carmona M., (2011). Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la enseñanza superior española. Factores explicativos del uso del campus virtual. *Estudios sobre educación*. España, Vol. 20, pág. 73-98.
- Pinto J., Fernández R., Martínez L. y Kauffmann G., (2006). Análisis del Énfasis en la Innovación en la Implantación del “Middle-Up-Down Management Model”: Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del País Vasco. Aspectos metodológicos y empíricos. *Estudios Gerenciales*. Universidad ICESI, Colombia. Vol. 22, No. 101, pág. 37-58
- Prieto, D y Van de Pol, P (2006). E-Learning comunicación y educación el dialogo continua en el ciberespacio. *RNTC editores*, Primera edición, pág. 243.
- Rabak, L& Cleveland, M. (2006). Acceptance and resistance to corporate e-learning: A case from the retail sector. *Journal of distance education*. Vol 21, No 2, 115-134.
- Ramanujam, V. y Mahalingam, S. (2010). Case Study: Analysis of Ethical Attitudes of Managers in Selected Information Technology Companies at Chennai. Bharathiar School of Management and Entrepreneur Development, Bharathiar University, Coimbatore, Tamilnadu, INDIA. *Advances In Management* Vol. 3 (5), mayo, pág. 41-45.
- Ramírez, C. Carlos. (2010). Fundamentos de la Administración. *Ecoe Ediciones Ltda*, Colombia, 3ª edición, pág. 13.

- Ramírez, P., Rondán, F. y Arenas, J., (2010). Influencia del Género en la Percepción y Adopción de e-Learning: Estudio Exploratorio en una Universidad Chilena. *Journal of Technology Management & Innovation*. Santiago de Chile, Vol. 5, No.3.
- Reineri, B.A., (2006). Estilos de Dirección como Determinante del Clima Laboral en Chile. *Revista Abante*. Vol. 9, No. 1, pág. 3-33
- Ros, A. (2004). La Verdadera Apuesta del Aprendizaje Virtual: Los Aspectos Sociales del e-Learning. *Universidad y Sociedad del Conocimiento – RUCS*. Vol. 1, No.1.
- Rossi, R (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. *Organización de naciones unidas* ISBN 92-304000-3.
- Sáez, Garcia, Palao & Rojo. (2008). Innovación Tecnología en las Empresas. *América Ibérica*.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. Prentice Hall. México, pág. 11.
- Sallenave, J. (1995). La teoría L manual de antigerencia. *Primera edición, Editores*. Pag 130-134.
- Salmerón, F. (1971). La Filosofía y Las Actitudes Morales. *Primera Edición, Editores Siglo XXI S.A*. Pág. 105-120.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*. Bogotá, Vol. 42, No.1.
- Sicard, J. (1985). La teoria A. *Primera edición*. Pag 18-40.
- Sorribas, C., & Miniño, O. (2011). El trabajo en equipo. *AMF: Actualización en Medicina de Familia*. 7(2), 71-81.
- Sulbaran, P. (1988). El rol de la gerencia en el proceso de cambio. *Economía XXIII*, Vol 14 , pag. 175-186

- Sullivan, Christine (2002). *Getting the organization to adopt Elearning: from challenge to action*. Washington.
- Tannenbaum, R. y Davis, S.A. (1969). "Values, man and organizations". *Industrial Management Review*. 10, 67-83.
- Thuer. Entornos Virtuales de Aprendizaje: Diseño de experiencias de usuario para la web 2.0 ". Conferencia Internacional ICDE – UNQ 2011. III Foro Internacional de Educación Superior en Entornos Virtuales. ISBN 978-987-558-215-6. *Editado por Universidad Nacional de Quilmes*, 2011.
- Vaughan k. , Mac Vicar A (2004). Employees pre-implementation attitudes and perceptions to e-learning a banking case study analysis. *Journal of European Industrial training*. Vol 28 N. 5 , Pp 400-413.
- Woodward(1965). The contingency theory of organizations. *Sage publications inc*, Australia, 344 pag.
- Yoo,S., Han,S & Huang,W. (2012). The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea. *Journal home page*: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com), *Computers in Human Behavior* 28 (2012) 942-950.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: ENCUESTA**

## **ENCUESTA: ACTITUDES DE LOS DIRECTIVOS EN TORNO A LA ADOPCIÓN DEL E-LEARNING COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS**

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Nivel de estudios: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con el uso de herramientas e-learning en su empresa. Para responder a cada afirmación usted deberá responder mediante una escala de Likert 1 a 5, donde 1 significa estar Totalmente en Desacuerdo y 5 significa estar Totalmente de acuerdo con la afirmación así:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 Algo en desacuerdo
- 3 Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4 Algo de acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Concepto e-learning: es una herramienta de trabajo con potencial interactivo que permite el aprendizaje sin la presencia de un tutor, esto se evidencia en programas de entrenamiento y capacitación que poseen un contenido educativo, en algunas de sus modalidades estos sistemas permiten reunir la información y conocimiento generado por las personas de tal manera que se pueda compartir a todo el equipo interesado y así este se retroalimente y se genere el aprendizaje en todos, esto a través de un computador u otro equipo que soporte esta herramienta.

### **I. Uso de la herramienta E-learning en la organización:**

1. En esta organización se maneja e-learning

1      2      3      4      5

2. En esta organización se usan herramientas e-learning de manera cotidiana

1      2      3      4      5

3. El manejo del e-learning en esta organización es importante

1      2      3      4      5

4. Los empleados están adoptando el e-learning como herramienta de trabajo

1      2      3      4      5

5. En la organización se usan herramientas e-learning 100% virtuales

1      2      3      4      5

6. En la organización se utilizan herramientas e-learning virtuales que son combinadas con presenciales

1      2      3      4      5

7. El nivel en que se utilizan las herramientas e-learning es alto

1      2      3      4      5

**II. Acciones específicas que promueven el uso de herramientas de e learning entre los empleados:**

8. El uso de las herramientas e-learning por parte de los empleados hace que los procesos sean más ágiles en la organización

1      2      3      4      5

9. En esta organización se Invierte tiempo en la sensibilización hacia el uso de herramientas e-learning

1      2      3      4      5

10. En esta organización se motiva a cada grupo de empleados al momento de la implementación de herramientas e-learning

1      2      3      4      5

11. En esta organización se usan activamente las herramientas e-learning por parte de los empleados

1      2      3      4      5

12. La organización conoce y se interesa por el manejo de herramientas e-learning colaborando con la enseñanza de estas a sus empleados

1      2      3      4      5

13. En esta organización se exige el uso de la herramienta e-learning a los empleados

1      2      3      4      5

### **III. Actitudes de los Directivos**

14. En esta organización se usan activamente las herramientas e-learning por parte de los directivos

1      2      3      4      5

15. En esta organización la actitud de los directivos frente al uso del e-learning es positiva

1      2      3      4      5

### **IV. Actitudes de los empleados frente al uso de herramientas e-learning:**

16. En esta organización la actitud de los empleados frente al uso del e-learning es positiva

1      2      3      4      5

### **V. Creencias relacionadas con la apropiación de herramientas de E-Learning**

17. Considero que la edad es un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e-learning

1      2      3      4      5

18. Considero que el género es un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e-learning

1      2      3      4      5

19. Considero que la preparación académica es un factor determinante para la adecuada apropiación de herramientas e-learning

1      2      3      4      5

## **VI. Factores facilitadores del uso de Herramientas de E-Learning**

20. Considero que en todos los sectores económicos en donde se encuentran las organizaciones es posible implementar herramientas e-learning

1      2      3      4      5

21. Considero que la relación con proveedores, clientes y socios promueve el uso de herramientas e-learning

1      2      3      4      5

22. La cultura de la organización favorece el uso de las herramientas e-learning

1      2      3      4      5

23. El contenido de las herramientas e-learning es crucial para la motivación del uso de estas en los empleados

1      2      3      4      5

**¡Gracias por su colaboración!**