

Diseño de actividades educativas innovadoras en contextos de formación continua basado en las TIC

Florángel Chacón Bautista
Universidad Nacional Abierta
florangelch@gmail.com

Resumen

El e-learning constituye una estrategia para el cambio planificado, ya que permite a una empresa u organización la formación continua de sus trabajadores una manera innovadora y efectiva, con lo cual eleva sus niveles de competitividad y genera mejores resultados; además de satisfacer con calidad y eficiencia las necesidades de aprendizaje de las personas a lo largo de la vida. En tal sentido, la presente propuesta tiene como objetivo diseñar actividades de formación continua y de calidad en la modalidad blended learning, para el desarrollo de competencias específicas en el área de liderazgo y supervisión dirigido a los trabajadores de las empresas, inicialmente en el ámbito local del país. Para ello, se utilizó como guía el modelo de diseño instruccional ADDIE. El tipo de investigación fue de campo, por cuanto se recolectó información directamente de la fuente: de los participantes en el curso, de los docentes implicados en el cambio y de la directiva de la organización. Se utilizó la técnica de la encuesta y, como instrumento, el cuestionario. Se concluyó valorando la relación costo-beneficio precisando la eficacia y eficiencia del modelo de diseño seleccionado, como prototipo para el desarrollo de futuras iniciativas de formación en el formato blended learning.

Palabras claves: Diseño Instruccional ADDIE, Formación continua, Blended learning, Formación en modalidad mixta.

Design of innovative educational activities in context of continuous training based on ICT

Abstract

E-learning is a strategy for planned change that allows companies or organizations to continuously train their employees in an innovative and effective manner. This strategy contributes to increase levels of competitiveness, generate better results and satisfy with quality and efficiency people's learning needs throughout their life. This research aims to design activities of continuous and quality training within the blended learning modality for the development of their employees' specific competences in the area of leadership and supervision at the local level initially. For this purpose, the ADDIE

instructional design model was used as a guide. The type of applied research was field-based as information was collected directly from the source, participants in the course, teachers involved and the organization's board. The survey was used as the technique and questionnaire as the instrument. It was concluded by evaluating the cost - benefit relation, the efficiency and effectiveness of the selected design model as a prototype for the development of future training initiatives within the blended learning modality.

Keywords: ADDIE Instructional Design, Continuous training, Blended learning, Mixed mode training

INTRODUCCIÓN

La educación y la formación del personal en el mundo empresarial, constituyen hoy día una prioridad organizacional, evidenciando la importancia de la contribución de la cualificación del trabajo al crecimiento de la productividad agregada: incremento de productividad y rentabilidad en el corto y largo plazo. Para los empleados, esta formación pasa a tener un carácter continuo y permanente a lo largo de su vida, ya que necesitan renovar y actualizar constantemente sus conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño y niveles de competitividad y así dar respuesta a los nuevos y cambiantes requerimientos de un mercado laboral dinámico y globalizado. Por otro lado, los cambios vertiginosos en materia de tecnología, demandan procesos de enseñanza y aprendizaje innovadores, eliminando barreras de tiempo y espacio, con métodos, técnicas y recursos que hacen más efectivo y flexible dichos procesos.

Es por ello que la propuesta que se presenta, versa sobre el diseño de un módulo del sistema de aprendizaje integrado: "Liderazgo para Resultados", bajo la modalidad blended learning, en la empresa CEDIN Consultores, S.A., representando un reto que pretende impulsar el uso de las tecnologías en sus programas de aprendizaje, más aún cuando se encuentra información valiosa sobre el interés cada vez de manera intensa manifestado, de emprendedores sobre el uso educativo de las tecnologías de la información y de la comunicación. Se diseña enmarcado en el paradigma pedagógico que centra el proceso de aprendizaje en el estudiante, bajo un enfoque constructivista, donde el discente construye a partir de su experiencia y del intercambio. Los participantes tendrán la opción de elegir, en función de sus circunstancias e intereses, el tiempo y espacio a dedicar en su

formación. Para producir el diseño, se utiliza el modelo de Diseño Instruccional ADDIE, el cual se desarrolla en cinco fases: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación.

En una primera parte del proyecto, se detallan las características de la organización, para situar la propuesta de diseño, seguido de la respuesta al por qué del diseño, expresada en razones tanto de la organización como del cliente, lo que motiva a realizar el proyecto; para posteriormente desarrollar las fases iniciales del modelo de diseño instruccional selecciona-do.

Contextualización

Se ubica en el ámbito de la formación continua a nivel corporativo o empresarial, específicamente en la empresa didáctica CEDIN Consultores, S.A., organización dedicada por más de 30 años a la formación continua presencial en Venezuela, en cuatro áreas de com-petencia o conocimiento: desarrollo del liderazgo, lealtad de los clientes, efectividad en ventas y desarrollo de equipos.

La misión de la organización es ayudar a las personas y organizaciones a alcanzar los objetivos que se han propuesto, mediante soluciones efectivas de aprendizaje y cambio organizacional, conectando las necesidades de la organización con el desarrollo de las competencias individuales, para así lograr resultados de negocio, tangibles y mensurables.

Sus líneas de negocio las tienen definidas de la siguiente manera:

- La formación continua presencial para el desarrollo de competencias y la mejora del desempeño personal y profesional.
- La consultoría:
 - en procesos de cambio organizacional con enfoques que generan engagement, iniciativas y estrategias sustentables; y
 - en procesos de creación de Modelos de Competencias para el trabajo, con aplicaciones para:
 - valoración y selección,
 - gerencia del desempeño,
 - planes de sucesión gerencial,
 - formación y desarrollo, y
 - liderazgo y coaching.

Para llevar a cabo estas actividades y alcanzar los objetivos estratégicos, la empresa se estructura en dos direcciones y cinco funciones clave:

- **Función de mercadeo:** definida hace un año por la dirección ejecutiva en el marco de la planificación estratégica; tiene como finalidad apoyar los negocios de la organización de modo que todas las acciones de mercadeo y campañas estén integradas, para apoyar un crecimiento rentable y fortalecer la posición de la compañía en el mercado del entrenamiento y la consultoría de capital humano. Además, desarrolla e implementa la imagen corporativa y las campañas de promoción para la captación de clientes, maximizando los canales de venta físicos y virtuales.

- **Función de ventas:** tiene como propósito buscar y concretar oportunidades de negocio, construyendo relaciones con sus clientes, ayudándoles a lograr los desempeños que desean, de manera de incrementar los ingresos, la cuota de mercado y la rentabilidad de la compañía.

- **Función de desarrollo de productos y servicios:** se encarga del proceso de diseño de programas, cursos y acciones didácticas, aplicando modelos de diseño instruccional universalmente válidos y recursos y herramientas educativas y contenidos que representen el estado del arte, para facilitar el aprendizaje de habilidades y competencias y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con eficiencia y efectividad.

- **Función de operaciones:** asegura la entrega a los clientes de los productos y servicios con calidad y la disponibilidad de recursos e información financiera de manera efectiva y eficiente, a fin de que la empresa pueda cumplir con la ejecución de su presupuesto y con sus obligaciones legales e impositivas.

- **Los servicios legales y contables:** son provistos en forma externa (outsourcing).

Lo anterior es visto desde la perspectiva de los elementos propios de la arquitectura organizacional descrita por Milgrom y Roberts (citado en Perdomo, 2003) en cuanto a:

“(…) las características del flujo de información y recursos: las relaciones de autoridad y control: la distribución del poder efectivo; la asignación de responsabilidades; la asignación de los poderes de decisión; las normas de organización; los procesos

de adopción de decisiones; los métodos para atraer y retener miembros y recursos; los medios por lo que se generan y difunden ideas y conocimientos; los objetivos, estrategias y tácticas; y la armonización de fines y comportamientos.” (p. 56).

Como elementos que permite la creación de toda una plataforma que cataliza el cambio, en este caso educativo, hacia una modalidad innovadora, lo que hace posible la apertura hacia la incorporación de las nuevas tecnologías, hacia la fluidez de las actividades y acciones requeridas para el establecimiento del diseño propuesto para iniciar actividades formativas en la modalidad mixta o blended learning.

El Proyecto

La mencionada organización requiere de acciones que le permitan alcanzar niveles de competitividad elevados para mantenerse en el mercado venezolano y abrirse puertas a nivel internacional, para lo cual se planteó como objetivo diseñar actividades de formación continua y de calidad en la modalidad blended learning, para el desarrollo de competencias específicas en el área de liderazgo y supervisión dirigido a los trabajadores de las empresas. De lo que se trata es de indagar y proyectarse a futuro, adecuándose a los cambios que en materia de educación se están dando en el entorno; teniendo como punto de partida, programas de formación continua facilitados de manera presencial con resultados positivos.

En el marco de las orientaciones estratégicas de la compañía previamente especificada, se adecúa y responde la propuesta a una de las iniciativas previstas en la organización, enfocada en el área de liderazgo, en lo particular en el Sistema de Aprendizaje Integrado: “Liderazgo para Resultados”. De lo que se trata es de ofrecer una alternativa ajustada a la sociedad de la información y del conocimiento, otorgando facilidades para la profesionalización de los trabajadores en tiempos que no afecten la productividad de la organización y que beneficien a los participantes, flexibilizando las oportunidades según el tiempo y espacio, iniciando con la modalidad blended learning.

El programa “Liderazgo para Resultados”, presenta como objetivo general: lograr en los participantes el desarrollo de un liderazgo facultativo, con la aplicabilidad de habilidades catalizadoras,

instrumentales y un feedback motivacional, que comprometa a los colaboradores con sus expectativas de desempeño, su desarrollo y el logro de resultados eficaces.

Consta actualmente de cinco módulos:

- Habilidades catalizadoras.
- Habilidades instrumentales.
- Feedback constructivo.
- Gerencia del desempeño:
 - fijando expectativas de desempeño,
 - revisando el avance, y
- Guiando el desarrollo de otros.

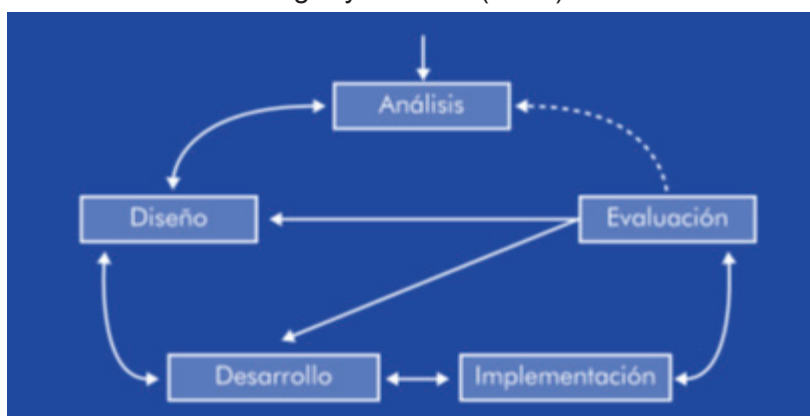
Se presenta como objetivo general: diseñar actividades formativas de calidad en la modalidad blended learning en el contexto de aplicación de formación continua de adultos o educación no formal, dirigido a personas que requieren desarrollar competencias en un área de conocimiento, para desempeñarse con efectividad en sus trabajos; pertenecientes a empresas de servicios en diferentes ramos; con diversos niveles de conocimientos y alfabetización digital.

Se destaca el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la propuesta a presentar, como impulsora de nuevas metodologías basadas en un entorno virtual, enmarcadas en iniciativas de formación innovadoras en el ámbito empresarial. De manera tal de presentar los primeros pasos hacia el avance de nuevos paradigmas educativos en dicha organización, donde los aspectos tecnológicos en cuanto a telemática e informática son considerados como motores propios del cambio organizacional.

Partiendo de la concepción del diseño en cuanto a proceso que permite relacionar los elementos que configuran el programa; el objetivo es presentar cómo se “(...)organiza de manera sistémica un conjunto de componentes de naturaleza instruccional, con el objeto de satisfacer necesidades y metas de aprendizaje” (Aguilar, 2004). En tal sentido, como modelo de Diseño Instruccional, se utilizó el modelo ADDIE (Williams, Schrum, Sangrá y Guardiola, 2006), utilizado por su versatilidad, desarrollo interactivo de cada fase, niveles de profundidad que pueden alcanzarse considerando la dupla tecnopedagogía.

Dicho modelo inicia con una fase de Análisis apoyada en una investigación que permite definir en concreto el problema o situación de formación sobre el cual se basa la propuesta, la cual se va a materializar en la fase de Diseño, seguido por la fase de Desarrollo, hasta llegar a la Implementación o puesta en práctica de la acción formativa; integrándose en todas las fases, la de Evaluación, la cual permitirá ejercer acciones correctivas durante el proceso y determinar formas de evaluación dirigidas a los participantes.

Figura 1
Modelo de Diseño Instruccional ADDIE. Williams, Schrum, Sangrá y Guardiola (2006).



Dentro de las actividades de aprendizaje, la propuesta, luego de la fase de indagación con los actores y análisis respectivo de la empresa, contexto y demás elementos especificado en la fase de análisis, incluyó estrategias virtuales, tipo asíncrono en un 90%, favoreciendo la reflexión y la construcción del conocimiento. Como recursos, el participante contará con lecturas, videos, estudio de casos, enlaces, biblioteca y blog. El tutor promoverá foros, debates y elaboración de trabajos en forma individual y grupal, fomentando el aprendizaje colaborativo y dialógico.

Las actividades presenciales se enfocarán en lo que se denomina “laboratorios de interacción” donde pondrán en práctica lo aprendido, utilizando la metodología de modelaje de roles conductuales, como método de aprendizaje de reconocida eficacia para la enseñanza y aprendizaje de habilidades de relación e influencia (Whetten, y Camerón, 2004). Con este panorama, se pretende que los participantes

construyan en forma conjunta y establezcan vínculos emocionales que promuevan el trabajo en equipo, facilitando así el logro de los objetivos propuestos. Además, los participantes desarrollarán habilidades de cooperación y resolución de conflictos, entre otras.

Visto bajo el enfoque predominantemente constructivista, dado la interacción social, se combina con teorías de corte cognoscitivas, en cuanto a resultados de aprendizaje. Según la teoría de Gagné el resultado se enmarca como habilidad intelectual, (Rojas, F. 2001) por tra-tarse de un procedimiento, sobre cómo desarrollar una conversación para fijar expectativas de desempeño.

Como paradigma pedagógico, el planteamiento de la formación se enfocó en el estudiante, bajo un enfoque constructivista, con base en la cuadrícula de Coomey y Stephenson (citado en Williams et al, 2006) en el cuadrante Noreste-NE (contenido y tareas son controlados por el profesor y el proceso es controlado por el alumno).

El estudiante construirá de manera activa, nuevos conocimientos e interpretaciones basadas en su propia experiencia e interacciones individuales, creando significados; incorporando las tecnologías que posibilitan diferentes niveles de integración; manteniendo una relación contingente con la información y, a su vez, con las personas, lo que les brindará un incremento en su motivación y autoestima y les facilitará la comprensión y la generación de aprendizajes sobre esa información, desde la perspectiva social del constructivismo. Habrá también que puntualizar sobre los estilos de aprendizajes preferentes, ya que éstos tienen lugar en contextos que les son significativos y realistas (aprendizaje situado).

El participante aprenderá de la experiencia, experimentando y reflexionando acerca de las situaciones vividas, interpretando las acciones y haciendo sus conexiones, para luego planificar acciones de transferencia en su situación real de trabajo. Se incluirán acciones de debate y foros para estimular a su vez, el aprendizaje tácito, al estimular la reflexión personal y el compartir (socializar) experiencias.

Justificación

Desde hace ya algunos años, la organización objeto de aplicación del proyecto, se encuentra en un cambio, cuyos impulsores principales son: “la transformación pedagógica, el impulso tecnológico y las tendencias del mercado” (Stephenson y Sangrá, 2006). El reto planteado involucra el inicio de procesos de formación, en contexto no escolarizado, que por nivel de cobertura responde a un programa de formación continua de adultos o educación no formal bajo la modalidad semipresencial o blended learning.

Desde el punto de vista organizacional, la importancia del proyecto radica en:

- **El valor estratégico**, reflejado en su propuesta de visión, alineando la iniciativa de ofrecer programas de aprendizaje bajo la modalidad blended learning con la estrategia organizacional, como una estrategia para incrementar la productividad, innovar, fidelizar a sus clientes y maximizar sus resultados, sustentados en lo expresado por Castillo (2006) “(...)los trabajadores más formados presentan una mayor productividad y son, por lo tanto, una fuente de innovación y competitividad.”
- **La diversificación del abanico de opciones en cuanto a productos y servicios a ofrecer a los clientes y mercados**, por expansión de fronteras (oportunidades en nuevos mercados e incremento de la competitividad en el mercado venezolano), lo cual re-dundará en una mejora de su imagen, al estar en la vanguardia de procesos educativos, coadyuvando en el logro del crecimiento sostenido y rentable de la empresa.
- **El valor táctico para los participantes**, mejorando la calidad de los productos y servicios en su eficacia, para ayudar a quienes aprenden a desarrollar competencias aplicables a su desempeño laboral y profesional y así incrementar sus niveles de competitividad en el mercado laboral. Los estudiantes pueden acceder a una enseñanza y un aprendizaje de calidad, en cualquier momento y lugar.
- **Ser un catalizador para la generación de valor en y para todas las organizaciones**, al apoyar el proceso de formación continua de los empleados, de manera rápida y ágil (life-long learning), bajo una modalidad flexible, adaptable, modular, configurada

y adaptada a las necesidades y exigencias de los clientes y ofreciendo situaciones de aprendizaje innovadoras y con altos niveles de motivación.

- **Permitir cubrir necesidades de formación aún no cubiertas**, incorporando las tecnologías de la información y la comunicación.

- **Responder de forma oportuna a las nuevas necesidades educativas**, que la evolución de la sociedad del conocimiento exige.

- **Generar comunidades de aprendizaje**, integradas por personas de diferentes empresas y regiones que deseen compartir experiencias (Duart y Lupiañes, 2006).

- **Facilitar la introducción de cambios de estrategias corporativas y tecnológicas**, permitiendo a la empresa adaptarse a los nuevos requerimientos del entorno.

- **Generar nuevos paradigmas en la plantilla de facilitadores**, para que pasen a ser guías y dinamizadores del proceso.

- **Apoyar a las diferentes organizaciones hacia una gestión del conocimiento**, brindándole a cada empleado la información que necesita y en el momento preciso, para que su actividad sea efectiva.

- **Centrar la formación en quien aprende**, él auto gestiona y es responsable de su proceso de aprendizaje, lo que facilitará que los estudiantes se conviertan en constructores activos de su propio proceso de aprendizaje.

Por otro lado, el enfoque sobre el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), se orienta como impulsora de nuevas metodologías basadas en el entorno virtual y como modalidades e iniciativas de formación innovadoras y motivantes, al incorporarlas.

Conscientes de que las organizaciones, dado lo complejo, cambiante y competitivo del mercado, requieren contar con personal que ejerza un liderazgo efectivo para conducir a sus equipos hacia el logro de los objetivos y estrategias definidas por las empresas, alcanzando así resultados extraordinarios, se requiere desarrollar habilidades esenciales en esos líderes, para producir mejores resultados a través de otros, en función de utilizar medios alternativos innovadores y motivantes para los participantes, quienes además manifestaron su interés por pertenecer en este tipo de actividad.

La orientación inicial del proyecto consiste en diseñar actividades de formación continua y de calidad, en la modalidad blended learning, para el desarrollo de competencias es-pecíficas en el área de liderazgo y supervisión dirigido a los trabajadores de las empresas de diversos sectores a nivel nacional.

Aspectos Metodológicos

Se circunscribe como una investigación de campo, dado a que, según Moreno (1987), se obtiene la información “(...) fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fe-nómenos que se encuentran en estudio (...), se recurre directamente a las personas (...)” (p. 42). Por tratarse de una situación que ocurre en el momento histórico presente, el diseño se corresponde a uno contemporáneo, ya que los datos se recogieron en el contexto donde se evidencia la situación (de campo). Adicionalmente, se revisaron y analizaron fuentes vivas, representadas por los participantes de los cursos, materiales o documentales y la verificación de los aspectos estratégicos de la organización y del curso, que ya estaba presente en la modalidad presencial. Por tanto, se manifiesta el diseño de fuente mixta (Hurtado, 2012).

En cuanto a las técnicas utilizadas para la obtención de información, se utilizó en un momento la lectura de materiales que se corresponden con la institución como con el desarrollo de competencias en el área de Liderazgo, siendo la técnica, por ende, de revisión documental, complementada con preguntas realizadas a través de una encuesta a una pobla-ción de supervisores, quienes se seleccionaron como muestra, por estar presentes en un momento específico, en un curso, a modo de generar la factibilidad y sustentar la propuesta.

A continuación se detalla la forman cómo fue abordada la investigación a través de las fases del modelo instruccional, en sus fases iniciales.

Análisis de necesidades de la organización

Esta fase de análisis, se desarrolló con el objetivo principal de realizar una recopilación de las características del contexto, de la institución responsable de ejecutar el proyecto y de los alumnos

potenciales de la actividad formativa. La detección de necesidades, permitirá llegar a la definición de un objetivo específico, para, de esta manera, evaluar la viabilidad del proyecto y visualizar el abordaje del rediseño del Módulo *“Fijando Expectativas de Desempeño”*, además de establecer prioridades de acción.

Los elementos principales tratados, fueron:

Análisis de contexto. Se consideraron todos los aspectos que puedan servir para definir las características propias de la institución, así como los recursos disponibles para su realización. Al profundizar en estos aspectos, permitirá, por un lado, satisfacer la demanda formativa de la empresa y por otro, reajustar el diseño y posterior desarrollo del material. El resultado de este análisis indica los elementos significativos de la institución y los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales disponibles.

Análisis del alumnado. Definió el perfil del participante, permitió establecer el modelo teórico de usuarios y detectar los factores de diversidad. En este caso, se propondrá un perfil orientativo a los estudiantes en formación.

Análisis tecnológico. Permitió conocer y delimitar los aspectos relacionados con la plataforma. Para este proyecto, no se contempla este análisis, dado a que se desarrolla paralela-mente con otro proyecto de investigación.

Todo lo anteriormente expuesto se sintetiza en la siguiente tabla:

Análisis y definición.	
Definir el alcance del proyecto, las metas del curso, el perfil del alumno, el contenido, el entorno y las restricciones de recursos, a partir de los requerimientos y expectativas de la institución.	
Análisis del contexto (Empresa).	
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de institución (pública o privada). • Planificación estratégica: <ul style="list-style-type: none"> • Política institucional, Visión, misión. • Valores. • Objetivos estratégicos. • Implicación de la institución en la implementación y difusión de la acción formativa.
Metodológico	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo pedagógico de la institución: concepción del aprendizaje, roles de los estudiantes y docentes, y materiales didácticos.
Recursos (disponibilidad y limitaciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Tecnológicos. • Financieros. • Tiempo disponible. Costo-beneficio del proyecto.
Expectativas y necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas de la institución. • Necesidades de formación de la institución. • Tipo de formación.
Del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de factores clave para su rediseño e implementación.
Análisis del alumnado.	
Perfil del alumnado	<ul style="list-style-type: none"> • Formación (nivel formativo). • Habilidades tecnológicas y experiencia en aprendizaje con TIC. • Necesidades de formación en temas de liderazgo y supervisión.

A continuación, se pasa a desarrollar cada subfase del análisis:

Análisis del contexto

Se llevó a cabo mediante el uso de una metodología cualitativa de la situación competitiva de la empresa, con base en un análisis interno (fortalezas y debilidades) y en un análisis externo (amenazas y oportunidades). El mismo, se desarrolló en una sesión de seis (6) horas de duración, con el personal de plantilla fija y facilitadores de la empresa.

Analizando el entorno externo de donde se derivan las oportunidades, se observa que en función de las amenazas presentadas, son mayores las oportunidades, incluso ayudando a minimizarlas. Se observó lo siguiente:

- Si bien es cierto que se está entrando en un mercado nuevo en lo que respecta a la modalidad virtual, vale la pena destacar la fortaleza interna en cuanto a que como institución, tiene más de tres décadas en el mercado venezolano, con amplia experiencia en el desarrollo de diseños instruccionales, de validez comprobada y que si bien son desarrollados de manera presencial, permite dar una proyección positiva para lograr el posicionamiento en la modalidad *blended learning*.

- El enfoque del proyecto, responde a las necesidades de los estudiantes, pasando el usuario a ser el centro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, presentándoles contenidos considerados de interés (según se refleja en el perfil del estudiante) y bajo una metodología constructivista y dialógica.

- Como debilidad, se observa la resistencia de los facilitadores, para quienes se prevé como sugerencia desarrollar una alfabetización digital en temas relacionados con entregas de programas, haciendo uso de las TIC. Para ellos representa un nuevo reto profesional, lo que incrementará su nivel de competitividad en el mercado, además del diseño de planes de motivación dirigidos a ellos.

- La cadena de valor de la organización (conjunto de actividades básicas: logística, diseño instruccional y administración), que se lleva a cabo para el desarrollo del negocio de la empresa, está claramente definida; sin embargo, hay que reorganizarla para la modalidad *online*, según se concluye producto de la investigación desarrollada. Por ello, hay que replantear la estructura organizativa en términos estratégicos, ya que existe el compromiso de la alta gerencia, como elemento catalizador para el desarrollo e implementación de este proyecto.

- Se sugiere establecer un plan de acción para evaluar e implementar formas de alianzas estratégicas con organizaciones, universidades y otras empresas de formación, bien sea nacionales o internacionales.

Se identifica como principales ventajas competitivas en la organización, el uso de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje, para lograr la “supervivencia organizacional”, actualizándose de forma continua en los procesos y conocimientos a mediano plazo.

Al revisar los resultados alcanzados por la empresa en los últimos tres años, específicamente en cuanto a cantidad y tipo de cursos por área de competencia, se observó que la tendencia es que el 67,3% de los programas entregados, desarrollaron competencias y mejoraron el desempeño personal y profesional, en el ámbito de Liderazgo y Supervisión.

Análisis del Alumnado

Partiendo de la base de datos de participantes que maneja la empresa consultora, se observó que en el último año se adiestraron en temas de Liderazgo y Supervisión, un total de 1620 participantes, lo que representa el 54% del total de la población adiestrada para ese año; siendo tal cantidad considerada, la población objeto de este estudio.

Como muestra, se utilizó el “muestreo intencional” (Bonilla y Rodríguez, 2005), dado que el investigador seleccionó un curso de “Liderazgo para Resultados” que se estaba dictando al momento de realizar esta propuesta. Al curso asistieron diecisiete personas, quienes formalmente fueron los que representaron la muestra en cuestión. A ellos, se les aplicó el cuestionario de necesidades de entrenamiento, lo cual arrojó la siguiente información.

A continuación, se presentan los resultados seccionados del cuestionario.

Parte 1: Herramientas de productividad. Se observó que hay conocimiento sobre las denominadas herramientas. Los porcentajes se ubicaron dentro de los rangos avanzados y expertos. De igual modo, se observó con el ítem de herramientas de telecomunicaciones.

En cuanto al manejo o experiencias con software educativo y multimedia, todos, de alguna manera, han tenido contacto, ubicándose la mayoría (61%) dentro de los rangos iniciales (principiantes y con conocimientos elementales), por lo cual se deduce una cualificación media alta en el uso de tecnologías de la información. De igual manera, se evidencia disponibilidad del recurso informático.

Parte 2: Identificando brechas de desempeño. Los niveles de gerencia y supervisión de los participantes, corresponden en un 41% al nivel Medio. Son quienes traducen los lineamientos estratégicos de la empresa en tácticos, para cada área funcional y lo reportan directamente a la Alta Gerencia. De acuerdo con estos resultados, se requiere desarrollar competencias en gerencia y liderazgo, para que estos gerentes y supervisores se desempeñen con efectividad en sus

trabajos, en función de las tareas que se consideran clave para los roles que realizan y de los retos de negocio que enfrentan.

El éxito de un gerente en cualquier organización, está fundamentado en el rendimiento de su unidad de trabajo y en los resultados que su equipo alcanza. Para ello, se requieren las competencias antes descritas, para desarrollar las tareas. Observamos que todas son altamente valoradas y reafirman la necesidad de recibir entrenamiento, para ayudarles a establecer una dirección, incentivar el desempeño, dar recompensas positivas y ofrecer oportunidades de desarrollo, como se observa en los porcentajes de las tareas clave. Es decir, en su rol, la Gerencia del Desempeño es responsabilidad clave en todos los niveles de liderazgo de una organización.

Estos temas son los que forman parte del contenido del módulo “Fijando expectativas de desempeño”, utilizado en la actualidad en la modalidad presencial, como metodología de modelaje de roles conductuales, bajo el enfoque instructivista.

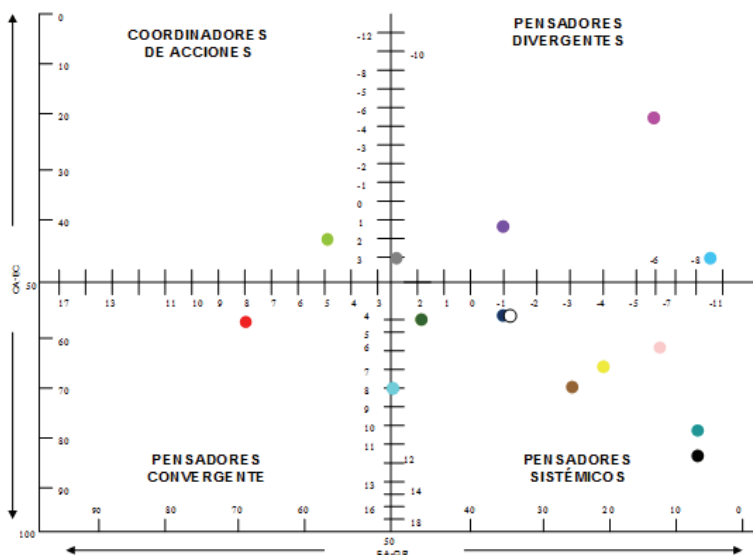
Parte 3. Motivaciones. Un 52.94% de los participantes, manifestó que les gustaría aprender o reaprender las anteriores áreas o competencias a desarrollar, con algunas actividades de aprendizaje o lecciones en un salón y otros, a través del computador. Es decir, hay voluntad de aprender a través de esta modalidad, ya que les resulta atractivo y diferente.

El 35.25% seleccionó como preferencia la asistencia a un curso presencial y el 11.76%, mediante actividades en línea o virtuales, a través de internet; con lo cual se aprecia un interés en la formación con el uso de las TIC.

Parte 4. Inventario de estilos de aprendizaje (IEA). Se utilizó un cuestionario diseñado para describir el método de aprendizaje y cómo las personas resuelven situaciones en la vida. El objetivo fue identificar estilos de aprendizaje que permitieran diseñar estrategias de enseñanza adecuadas a sus preferencias, para alcanzar con mayor efectividad y eficacia los objetivos planteados, bajo la modalidad blended learning.

El modelo seleccionado para abordar los estilos de aprendizaje fue el propuesto por el Dr. David Kolb (1984), quien describe la manera cómo un individuo aprende y cómo puede trabajar con las ideas y situaciones de la vida diaria. En principio, se identificaron los modos de aprendizaje: experiencia concreta (EC), observación reflexiva (OR), conceptualización abstracta (CA) y experiencia activa (EA).

Se procedió a calificar los puntajes, transcritos en las columnas correspondientes, encontrando que en promedio los resultados arrojaron que el rango que obtuvo mayor sumatoria fue Experimentación Activa. Este modo refleja que las personas usan teorías para tomar decisiones y resolver problemas. Se enfoca en influenciar a las personas activamente para modificar situaciones; es decir, la práctica y la acción en oposición a la observación reflexiva. Es un enfoque



Fuente: Autor.

pragmático opuesto a lo que se considera la verdad absoluta. Con la ejecución de acciones, se asumen riesgos para el logro de los objetivos y se busca la obtención de resultados mediante el impacto y la influencia.

Luego de esto, se pasa a identificar los estilos. Para llegar a ellos, se combinan los cuatro modos de aprendizaje, de manera dual de los puntajes (CA – EC y EA – OR). Estas escalas indican el grado en el que se enfatiza la abstracción sobre la concreción y la acción sobre la reflexión, respectivamente. Tal representación se observa en la siguiente tabla:

Se observa que en un 62.5%, el estilo predominante es Pensador Sistémico, ya que combina los pasos de aprendizaje Conceptualización Abstracta y Observación Reflexiva.

En este rango, las personas con este estilo de aprendizaje, comprenden mejor un amplio rango de información y la sintetizan de manera lógica. El denominador común, son las ideas abstractas y conceptos. Generalmente, las personas con este estilo, encuentran más importante la estructura lógica de una teoría que su valor práctico.

Otro aspecto importante a destacar, es que las personas con este estilo de aprendizaje, manifiestan una alta capacidad de observación, reflejando experiencias desde varias perspectivas, viendo las implicaciones y apreciando diferentes puntos de vista. Se forman opiniones a partir de sus sentimientos y pensamientos; además, combinan la creación de conceptos con teorías, enfocándose en el uso de la lógica, ideas y conceptos. También enfatizan en el pensamiento, opuesto al sentimiento, construyendo teorías generales en oposición a una comprensión intuitiva de las situaciones. Disfrutan con la planificación sistemática, la manipulación de símbolos y el análisis cuantitativo. Son disciplinados en el análisis de las ideas.

Con esta óptica, se podrá satisfacer esos estilos con la guía del curso, la estructura modular del mismo y los debates. Sin embargo, si bien es cierto que el cuestionario muestra resultados con la presencia de todos los estilos, vale la pena destacar que lo que se pretende demostrar es que para cada uno de ellos, se deben atender las necesidades especiales de esa persona.

Análisis del Contenido

Para dicho análisis, se realizó una sesión de trabajo con la Junta Directiva, con el personal de la Gerencia de Desarrollo de Productos

y Servicios y los facilitadores, a fin de analizar el contenido específico del módulo “Fijando Expectativas de Desempeño” para adaptarlo a la modalidad mixta.

Se estableció como preguntas resaltantes en este apartado: ¿Cuál es el contenido? ¿Qué tipo de aprendizaje aplica? ¿Cómo se organiza? ¿Qué recursos hay disponibles? ¿Qué harán los alumnos para demostrar sus competencias?

El sistema seleccionado para trabajar la modalidad mixta: “Liderazgo para resultados”, provee a los participantes, en cada módulo, de material didáctico con los contenidos de aprendizaje, ejercicios prácticos, protocolos para planificar y realizar reuniones de desempeño, ayudas memoria y planes de acción.

Cada módulo de aprendizaje tiene definido los objetivos, contenidos, actividades, temporización y evaluación. En la propuesta de diseño que se presenta, se pretende que el aprendizaje sea significativo

“(…) en la medida que permita relacionar sustancialmente los conocimientos, intereses y experiencias de la persona que aprende con una diversidad de contenidos (conceptuales, procedimentales, actitudinales) y se propicie no sólo la comprensión de los mismos, sino la adquisición de habilidades complejas de pensamiento y solución de problemas” (Díaz, 2009, p. 136)

En combinación con el aprendizaje situado en tanto nivel de pertinencia con el ejercicio del rol de líder a nivel organizacional, impulsando la colaboración e intercambio de experiencias, de esta manera se satisface las necesidades de los estudiantes, según la muestra tomada del cuestionario aplicado, el foco es orientar a ese líder para que se logren resultados con y a través de la gente. Para ello se hace necesario establecer conversaciones efectivas de fijación de expectativas de desempeño, que les garantice entendimiento y compromiso, contextualizados en su realidad.

Se busca que el diseño blended learning garantice la adquisición de habilidades para el desempeño profesional de las tareas clave mencionadas, fortaleciendo las competencias asociadas mediante actividades de formación atractivas desarrolladas, en parte, en aula presencial, y otra, de modo virtual, atendiendo, adicionalmente a las

siguientes directrices:

- Enfocarlo en un modelo constructivista.
- Centrarlo en las interacciones entre profesor, estudiante y contenido.
- Promover la autonomía del estudiante con respecto al aprendizaje de contenidos.
- Aplicar el conocimiento a la resolución de tareas propias del área donde se localizan los contenidos.
- Disponer de un espacio para compartir comentarios, dudas e inquietudes con otras personas y participar en los proyectos, ampliando mucho más la información y generando aprendizajes (enfoque constructivista).
- Desarrollar actividades individuales y especialmente grupales, para fomentar la reflexión colectiva, la colaboración y la construcción compartida de conocimientos.

Diseño

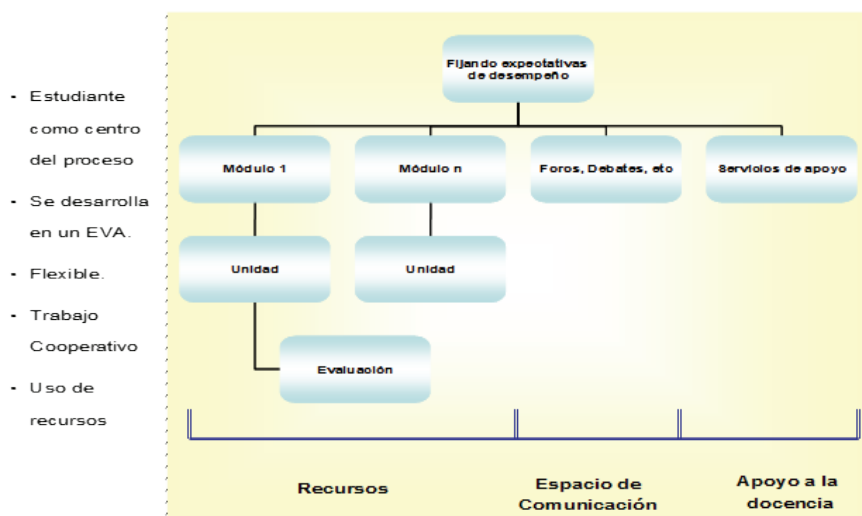
En función de la data recogida en la fase de análisis expresado, partiendo de lo expuesto por Díaz (2009) en cuanto a que “(...)el empleo de las TIC en educación no garantiza por sí mismo la inclusión y la equidad social, como tampoco la calidad e innovación educativa” (p. 131), se valora de manera singular el modelo pedagógico, para lo cual, partiendo de la información obtenida en la fase anterior, se busca darle sentido a todos los elementos que interactuarán para lograr los aprendizajes requeridos por los participantes, en tal sentido se propone lo siguiente:

Paradigma Pedagógico	<p>Constructivista, postindustrial, centrado en el alumno (según la cuadrícula de Coomey y Stepheson en el cuadrante NE (contenido y tareas son controlados por el profesor, y el proceso es controlado por el alumno).</p> <p>Centrado en el aprendizaje en habilidades y conocimientos específicos, dirigidos hacia el desarrollo de habilidades de pensamiento de orden mayor (resolución de problemas) apuntando hacia la flexibilidad cognitiva en cuanto análisis desde diferentes perspectivas, con comunicación multidireccional a diferentes niveles: interacción de los estudiantes con el tutor, con los estudiantes entre sí, con expertos y con los recursos.</p>
Estructuración de contenidos	Módulos.
Metodología	<p>El aprendizaje se desarrollará mediante un modelo pedagógico que integra la formación colaborativa, el aprendizaje flexible, la comunicación, y la evaluación formativa continua; con una metodología que facilita la incorporación de contenidos informativos, de enfoque constructivista, lo que permite adoptar nuevas estrategias de conocimiento y de acción. Se utilizará la teoría prescriptiva en cuanto a que el participante contará con una guía que lo orientará y ubicará en el curso, indicándole las competencias a lograr, las actividades a desarrollar y los recursos disponibles; además de informarle sobre el sistema de evaluación.</p> <p>Se desarrollarán diferentes actividades de aprendizaje, apoyándose en los servicios que ofrece el EVA.</p> <p>La modalidad presencial se dará al inicio del programa, para la presentación de los participantes y del consultor, verificar expectativas, y establecer normas de funcionamiento, y durante el desarrollo de los laboratorios de interacción (ejercicio de ensayo de roles). Durante todo el proceso, el participante contará con el apoyo de un consultor / tutor.</p>
Rol estudiante	Activo, dirige su proceso de autoaprendizaje, a su ritmo y en el tiempo o con la flexibilidad permitida, construye conocimiento y significado. Va a recibir información clave, a partir de la cual va a indagar, procesar, analizar para construir, asumiendo su responsabilidad en su proceso de aprendizaje.
Rol profesor	<p>Puede ser autor de los contenidos del curso. Selecciona y organiza el material (contenidos y actividades).</p> <p>Tutor, consultor, facilitador, guía de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es el que va orientar y guiar el aprendizaje en los estudiantes, a través de su interacción con ellos, mediante la organización y presentación de la información, por la motivación a través de su retroalimentación y valoraciones de actuación del estudiante, trascendiendo las barreras de espacio y tiempo.</p>

Recursos y medias	<p>Consultor en línea, aula situada en un entorno virtual de aprendizaje, con espacios de comunicación con el tutor, con el resto de los estudiantes y con el consultor. Así como el mismo consultor en los espacios presenciales.</p> <p>Dicha aula contará con sistemas de seguimiento, evaluación, permitirá la promoción del aprendizaje a través de diversas herramientas.</p> <p>Materiales y recursos de enseñanza digital en combinación con lo presencial, como mediadores del proceso de enseñanza - aprendizaje</p>
Evaluación	<p>Evaluación continua basada en un conjunto de actividades, casos de análisis, ejercicios, trabajos, debates, y ejercicios de evaluación con feedback, que se llevan a cabo en los diferentes módulos del curso.</p> <p>Evaluación de transferencia, a través de tareas que representen situaciones reales ancladas en contextos significativos. Es de carácter obligatorio.</p> <p>Aplicación en los laboratorios de interacción de las habilidades.</p>
Requerimientos Tecnológicos	PC con procesador mínimo Pentium III, con kit multimedia y acceso a internet.

Mapa del curso

A continuación se hace un esbozo de la estructura del curso. Se incluyen algunos recursos y sistemas de apoyo. El objetivo es presentar, de manera general, la estructura del módulo.



Desarrollo

Esta fase se resume en la siguiente secuencia:



- Desarrollo y prueba de las actividades instruccionales.
- Determinación de interacciones con los materiales didácticos, con las actividades, con el entorno virtual de aprendizaje y con el resto de los participantes.
- Planificación de actividades de trabajo para favorecer una comunidad virtual de aprendizaje.
- Elaboración de:
 - Material de apoyo del formador-tutor.
 - Guía del curso para el alumno.
 - Material didáctico.
 - Perfil de competencias.
- A lo largo del curso se desarrollarán diversas actividades que están reflejadas en la guía del curso.
- En las fases online, los alumnos deberán interactuar desde toda perspectiva: leer y realizar un análisis crítico de los materiales de estudio, intervenir en foros, debates, participar en trabajos colaborativos y compartir con un experto.
- En las sesiones presenciales, se trabajará aplicando las habilidades en prácticas de role playing.
- Al finalizar el curso se promoverá la creación de comunidades virtuales en temas de liderazgo.

Conclusiones

La evolución del concepto de capital humano, marca un aspecto diferenciador en la vida empresarial; hoy día ese capital intelectual es el que representa el elemento diferenciador del negocio, a través de la manifestación de sus competencias en los diferentes ámbitos. Para poder desarrollar esas competencias, se requiere de formas innovadoras de adiestramiento, lo cual demanda una planificación minuciosa de todos los elementos que participan en los procesos de enseñanza y aprendizaje, estableciéndose nuevas relaciones sociales dentro del mundo empresarial, para satisfacer necesidades personales y de rol.

Desarrollar una formación continua bajo la modalidad *blended learning*, implica un reto importante para la organización en estudio, identificando con precisión las ventajas competitivas a mediano y largo plazo, al ofrecer una nueva línea de servicios a través de programas de formación continua en esta modalidad, desde la perspectiva del valor añadido que reportará el *e-learning* a la organización y del impacto total en toda su cadena de valor, de tal manera de establecer los engranajes necesarios para el éxito de la empresa y para el surgimiento de nuevas propuestas, adaptadas a las necesidades de los clientes.

Desde el punto de vista de objetivos tácticos, se sugiere identificar:

- La mejora en la calidad de los servicios prestados.
- El incremento de tasas que relacionen productividad y beneficio, con la inversión en esta modalidad de entrenamiento y uso de las TIC.
- El uso de nuevas aplicaciones informáticas.
- El incremento de la capacidad de manejo de las tecnologías digitales por parte de los trabajadores.
- El diseño de estrategias de comunicación y marketing.

Por otro lado, se destaca la eficacia y eficiencia del modelo ADDIE para el desarrollo del proyecto, tomando en cuenta todos los elementos implicados en el proceso; de tal manera de lograr los resultados deseados. Si bien es cierto que definir el objetivo es clave, más importante es el análisis del alumno, del contexto y del contenido.

La introducción de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje, ha dado un vuelco significativo en la forma de aprender, así como en la forma de enseñar. El protagonista principal pasa a ser el estudiante. No obstante, otro aspecto relevante en el desarrollo de proyectos de esta índole, es el modelo pedagógico a implementar y la plataforma que se utilizará, para lograr los mejores resultados a través del *e-learning*. Así como del impulso y palanca organizacional que permitan promover dichos cambios y mantenerlos en el tiempo, de esta manera se apoya a la sociedad en red, la cual según Castell (citado por Planella, Rodríguez y Warschaver, 2002) es una sociedad cuya estructura social está constituida en torno a redes de información, a partir de la tecnología de la información estructurada en Internet.

Se sugiere continuar la investigación hacia temas que permitan trabajar el cambio en la modalidad educativa en dicha organización para generar acciones que permitan el logro del mismo al mínimo costo, manejando posible resistencias e incorporando los recursos requeridos.

Como proyecto, requiere de mayor tiempo para dar cumplimiento fiel a cada una de sus fases; sin embargo, la entrega de esta memoria no indica el fin, al contrario, se considera como un valioso insumo para dar continuidad y lograr que la empresa se desarrolle en la formación continua, ahora en la modalidad online.

Referencias

- Aguilar, J. (2004). El diseño de instrucción en la planificación de la enseñanza (material didáctico). Universidad Simón Bolívar.
- Arias, F. (1999). El proyecto de investigación. Caracas: Episteme.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Castillo, D. (2006) Gestión económica del e-learning. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona: Eureka Media S. L.
- Coll C., Reeves T., Hirumi A. y Peters, O. (2006). Procesos formativos de enseñanza aprendizaje on-line. En Del docente presencial a docente virtual. Barcelona: Eureka Media S. L.
- David, D. y Camerón, K. (2004). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson Educación.

- Díaz, F. (2009). Las posibilidades de promoción de un aprendizaje significativo y situado con apoyo de las TIC. En Nuevos ambientes de enseñanza. Miradas iberoamericanas sobre tecnología educativa. Caracas: Los libros de El Nacional.
- Duart, J. y Lupiañes, F. (2006). Procesos institucionales de desarrollo y de apoyo a la formación: la gestión del e-learning. Agustino, A. y otros. En Desarrollo organizativo del e-learning. Barcelona: Eureka Media S. L.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia. Caracas: Ediciones Quirón.
- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre J. (1977). Psicología de las organizaciones: Experiencias. México: Prentice – Hall.
- Lloret, T. y Casas, J. (2004). Las TIC en el e-learning. Lloret y Otros. En Fundamentos tecnológicos del e-learning. Barcelona: Eureka Media S. L.
- Moreno, M. (1987). Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa. México: Progreso.
- Perdomo, J. (2013). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. Revista de ciencias administrativas y sociales: INNOVAR, 22, 55-62.
- Planella, J., Rodríguez, I. & Warschaver, M. (2002). Aspectos sociales y culturales del e-learning. En Desarrollo organizativo del e-learning. Barcelona: Eureka Media S.L.
- Rojas, F. (2001). Enfoques sobre el aprendizaje humano. Material didáctico. Universidad Simón Bolívar.
- Stephenson, J., Sangrá, A., y otros (2006). Modelos pedagógicos y e-learning. Stephenson, J. y otros. En Fundamentos del diseño instruccional con e-learning. Barcelona: Eureka Media S.L.
- Williams, P., Schrum, L., Sangrá, A. y Guardiola, L. (2004). Modelos de diseño instruccional. Stephenson, J. y Otros (2004). En Fundamentos del diseño instruccional con e-learning. Barcelona: Eureka Media S.L.