

Diseño de la capacitación blended learning en una empresa

Blended learning training design in an organization

Jorge M. Cervantes Lazzeri¹, Verónica Salinas Urbina², Leonardo D. Glasserman Morales²

¹ Talent - Molina Cervantes Consultores, México

² Tecnológico de Monterrey, México

jorge@mc-consultores.com.mx , veronica.salinas@itesm.mx , glasserman@itesm.mx

RESUMEN. La presente investigación identifica los criterios y elementos de diseño instruccional que lleva a cabo una empresa para la creación de sus capacitaciones en modalidad blended learning. El objetivo del estudio fue responder a la pregunta ¿Cuáles son los elementos de diseño instruccional que se identifican en la capacitación en modalidad blended learning de una empresa? Se utilizó el modelo ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación) de diseño instruccional para determinar cuáles elementos se usan, en qué medida y en qué secuencia. Se siguió la metodología de estudio de caso de acuerdo a los criterios de Stake (1999), al seleccionar un caso de capacitación blended learning para un área comercial dentro de una empresa farmacéutica. El principal resultado encontrado es que dentro del proceso de desarrollo de la capacitación de la empresa investigada, se realizan actividades que cubren cada uno de los pasos del modelo ADDIE en la misma secuencia que plantea el modelo. Los principales criterios para que la decisión de la capacitación se lleve a cabo en modalidad blended learning son: a) realizar la capacitación técnica y de producto con recursos e-learning en modalidad a distancia, b) realizar la capacitación de habilidades de venta y comunicación en modalidad presencial, c) la dispersión geográfica de la fuerza de ventas, d) la evaluación de conocimientos y habilidades en las etapas de Análisis y Evaluación en modalidad presencial; y e) el uso más efectivo del presupuesto disponible.

ABSTRACT. This research explores and analyzes the criteria and instructional design elements use by a company in the development of their training in blended learning mode. The aim of the study was to answer the question: What are the elements of instructional design identified in training in blended learning form of a company? The ADDIE model (Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation) of instructional design was used to determine which elements are used, to what extent and in what sequence. The case study methodology was followed according to the criteria of Stake (1999), selecting a case of blended learning training for a trade area within a pharmaceutical company. The main result found is that in the process of training development of the company under investigation, activities that cover each of the steps in the ADDIE model, are followed in the same sequence posed by the model. The main criteria for the decision of the training to be carried out in blended learning mode are: a) make technical and product training with e-learning resources in distance mode, b) conduct training of sales skills and communication in face-to-face modality, c) the geographical spread of the sales force, d) evaluation of knowledge and skills in the stages of Analysis and Evaluation modality and e) the most effective use of the available budget.

PALABRAS CLAVE: Blended learning, Diseño instruccional, Modelo ADDIE, Capacitación organizacional, Estudio de caso, Capacitación a distancia.

KEYWORDS: Blended learning, Instructional design, ADDIE Model, Organizational training, Case study, Distance learning.

1. Introducción

Se seleccionó investigar sobre los elementos y criterios que se utilizan en el desarrollo de una capacitación blended learning en una organización, debido a que hay literatura y artículos referentes a capacitación blended learning en la educación formal, pero sucede el fenómeno contrario en las organizaciones. Es escasa la información que se encuentra disponible en revistas especializadas, porque se considera información confidencial, o bien porque no se documenta para un análisis de investigación externa a la organización.

En este contexto se vuelve trascendente contar con algunas referencias o criterios que permitan determinar los elementos del diseño instruccional en capacitación blended learning, como explica Newbury (2013) en su artículo: debido a que blended learning surgió hace muy poco como un tema de educadores, hay un número limitado de estudios de investigación disponibles. En un meta-análisis y revisión de aprendizaje en línea, los estudios que examinaron la eficacia de la instrucción en línea en comparación con la instrucción cara a cara, los investigadores no encontraron estudios experimentales o cuasi - experimentales publicados entre 1994 y 2006 que contuvieran datos suficientes para calcular su impacto (Means et al., 2010). Sólo después de incluir estudios de investigación hasta julio de 2008, ha sido posible identificar cinco estudios publicados que cumplieron con los criterios para ser incluidos en el meta-análisis, y ninguno de éstos estudios fue referente a capacitación organizacional.

El propósito de esta investigación se centró en encontrar qué elementos y criterios de diseño instruccional del modelo ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación) se llevan a cabo en el desarrollo de capacitación blended learning en una empresa.

Las estrategias blended learning para capacitación en las empresas, inicialmente han sido resultados de tener empleados en distintas áreas geográficas, donde promover que los empleados viajen para participar en un entrenamiento de dos o tres días se vuelve costoso. Adicionalmente, se incurre en otros gastos, ya que los empleados tienen que trabajar jornadas más largas por el entrenamiento y éstas deben compensarse. Por estas razones, los entrenadores están buscando estrategias híbridas para vencer estos obstáculos (Holton et al., 2006).

Se puede observar como las nuevas tecnologías han permitido el desarrollo de programas que mezclan lo mejor del aprendizaje en línea con las mejores instrucciones presenciales a partir de recursos, herramientas y plataformas de alta calidad digital (Powell et al., 2015). De igual forma, la investigación muestra que aquellos estudiantes con acceso a una combinación de instrucción presencial y en línea, sobresalen a sus compañeros que han participado solamente en uno de los métodos de instrucción (Powell et al., 2015).

En la encuesta de ASTD (Development, American Society for Training and, 2010) sobre el diseño instruccional en las organizaciones realizado en 2010 y con una respuesta mayor a 1,540 profesionales del aprendizaje y de entrenamiento, se evidencian dos aspectos importantes relativos al diseño instruccional: 1) Blended learning (combinación de síncrono y asíncrono, en aula e e-learning) es la cuarta opción más utilizada para apoyar los aprendizajes en la capacitación con un 68.5% de las empresas, solamente después de Instrucción en aula, Evaluación y Coaching personal y 2) Sean empresas internacionales o no, los diseñadores de capacitación frecuentemente usan el modelo ADDIE para crear sus programas de aprendizaje.

Aun cuando existen distintos modelos de diseño instruccional, para la investigación de lo que aplica la empresa para el diseño de capacitación, se sugiere utilizar el modelo ADDIE de Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Desarrollo (Maribe, 2009), ya que describe variados elementos e indicadores de diseño de la capacitación que pueden ser evaluados en blended learning. Los componentes clave del modelo ADDIE son los siguientes:

- Analizar: identificar las probables causas de la brecha en el desempeño
- Validar la brecha en el desempeño

- Determinar los objetivos instruccionales
- Confirmar la posible audiencia
- Identificar los recursos requeridos
- Determinar el medio o sistema de entrega de la capacitación
- Definir un plan de implementación de la capacitación

Diseñar: verificar el desempeño deseado y los métodos de evaluación apropiados.

- Realizar un inventarios de tareas
- Definir objetivos de desempeño
- Crear estrategias de evaluación
- Calcular en retorno de la inversión

Desarrollar: generar y verificar los recursos para el aprendizaje

- Desarrollar el contenido
- Seleccionar o desarrollar los medios (multimedia)
- Desarrollar la guía para el estudiante
- Desarrollar la guía para el profesor
- Realizar revisiones
- Realizar un piloto

Implementar: preparar el ambiente de aprendizaje e involucrar a los estudiantes

- Preparar al profesor
- Preparar al estudiante

Evaluar: evaluar la calidad instruccional de los productos y los procesos, antes y después de la implementación.

- Determinar los criterios de evaluación
- Seleccionar las herramientas de evaluación
- Realizar las evaluaciones

Una de las conclusiones más importantes de la diseñadora instruccional relatada en el caso de estudio de implementación blended learning en una Universidad, se basa en Carré (2015) la mera utilización del enfoque del modelo ADDIE, presentando los principales pasos que deberían guiar a los miembros de la facultad en el rediseño de sus respectivos cursos; al hacerlo, se simplificó la terminología y ajustó el enfoque de la facultad. El factor de éxito más importante del caso no fue apearse al modelo de diseño instruccional, sino más bien guiarse por los resultados esperados para diseñar actividades, tanto presenciales como a distancia.

Al revisar distintos estudios de evaluación de la capacitación de empresas en modalidad blended learning se puede observar que hay diferentes factores, como la productividad, satisfacción con el trabajo, percepción de aprendizaje, servicio al cliente, uso de tecnología, entre otros, que se miden para determinar si es exitoso. También, existen metodologías de medición de los resultados de aplicaciones blended learning, tales como encuestas de opinión, cuestionarios de procesos, observación en campo, etc. que responden más a la situación específica y a las necesidades de justificación de los proyectos. No se encontró en los estudios revisados, evidencia de que se esté midiendo o evaluando el proceso para llegar a esos resultados, no desde el punto de vista de un proceso de enseñanza-aprendizaje, ni del diseño instruccional, ni del uso efectivo de las TIC.

Es así como, con base en la situación que se presenta en una empresa respecto a la capacitación blended learning que imparte, se plantea responder la pregunta: ¿Cuáles son los elementos de diseño instruccional que se identifican en la capacitación en modalidad blended learning de una empresa?

2. Metodología

El planteamiento del problema de esta investigación se orienta a estudiar los elementos del diseño instruccional que se aplican en la capacitación que realiza una empresa farmacéutica en el caso de programas de entrenamiento comercial. El método que se ha seleccionado es estudio de caso, de acuerdo a Stake (1999). Es esta concepción de sistema integrado o acotado (Smith, L., citado por Stake, 1999) y que incluso tenga una

personalidad, lo que hace que la metodología de caso de estudio, a través de la indagación con los actores principales de la creación de la capacitación, sea la que proporcione un mayor contenido de información respecto al proceso de diseño instruccional en la capacitación de las empresas.

Para la selección de casos, se escogió un caso fácil de abordar y donde las indagaciones sean bien acogidas, quizá aquellos en los que se pueda identificar un posible informador y que cuenten con actores (las personas estudiadas) dispuestos a dar su opinión sobre determinados materiales en sucio (Stake, 1999). El entrenamiento del que se investigó fue realizado en modalidad blended learning durante los años 2011 a 2013 y fue dirigido a la fuerza de ventas que promociona la Hormona de Crecimiento con sus clientes, que son quienes prescriben los productos de la unidad de negocio. Estos clientes pueden ser médicos especialistas, médicos administrativos en instituciones públicas y privadas; y administradores de instituciones que toman las decisiones sobre compra de productos.

En el apartado de los instrumentos que se utilizaron para el estudio de caso, es conveniente comenzar citando a Stake (1999) cuando dice que quizá la tarea más difícil del investigador es la de diseñar buenas preguntas, las preguntas de la investigación, que dirijan la atención y el pensamiento lo suficiente pero no en exceso. Así, el principal instrumento que se utilizó fue la técnica de entrevista.

El diseño de la entrevista, siguió la propuesta temática de Stake (1999), al utilizar temas como estructura conceptual y las preguntas temáticas como las preguntas básicas de la investigación para obligar la atención a la complejidad y a la contextualidad. Se emplearon, también, porque la identificación de los temas dirigió la atención a los problemas y a los conflictos. Para la selección de los temas principales, se utilizaron los pasos principales del modelo ADDIE (Maribe, 2009) de diseño instruccional, que son: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación.

Adicionalmente, se revisó el instrumento de análisis de documentos donde se encuentra información de la detección de necesidades de capacitación, del registro de elementos de diseño de los programas de capacitación, la programación de los cursos, entre otros. El tercer instrumento que se utilizó para la investigación es el cuestionario de satisfacción de las acciones del Líder de Capacitación con respecto a todo el programa de entrenamiento desarrollado para la Hormona de Crecimiento (HCG).

Una vez que se seleccionó el enfoque de la investigación hasta el procedimiento para realizarla, se continúa con la estrategia de análisis de datos que se siguió. Con las recomendaciones de Stake (1999), las actividades que se realizaron para el análisis de datos fueron:

1. Se revisó cuidadosamente la grabación de la entrevista realizada al Coordinador de capacitación comercial. Se procedió a la transcripción completa de la entrevista. Se realizó una primera categorización de la información obtenida de acuerdo a los 5 grandes temas del proceso ADDIE (Maribe, 2009) de diseño instruccional.
2. Análisis de los documentos obtenidos. Contraste de la información de los documentos con la categorización de la información de entrevista para validación de las acciones realizadas.
3. Se analizó el cuestionario de satisfacción de la labor del Líder de Capacitación.
4. Se compararon los resultados de la entrevista con los resultados del análisis de documentos, los resultados del cuestionario a contribuidores y fuerza de ventas para obtener unas conclusiones preliminares.
5. Se realizó un análisis detallado de los resultados para determinar los elementos de diseño instruccional que sí se utilizaron y cuál fue el impacto de los mismos.
6. Se organizaron los elementos de diseño instruccional que fueron detectados en la capacitación, de acuerdo a su importancia e incidencia en la capacitación, a partir de los hallazgos del análisis del caso.

En suma, las actividades realizadas para el estudio de caso, son aquellas que propone Stake (1999), con un enfoque muy personalizado, para que a través del análisis de este caso particular, se pueda generalizar sobre otros casos. Se buscó hacer descubrimientos que permitieron identificar los elementos de diseño instruccional

utilizados en la creación de capacitaciones en la empresa farmacéutica.

3. Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la entrevista, arrojan una primera categorización de la información obtenida. Siguiendo las recomendaciones de Stake (1999) se encontraron los siguientes temas y así se realizó la categorización de cada uno de ellos, con información relevante que permita conocer, entender y analizar los elementos de diseño instruccional que utiliza la empresa en su capacitación blended learning. Las categorías que se encontraron son las siguientes: proceso para el desarrollo de capacitación blended learning; actores y su rol en el proceso de diseño y desarrollo de la capacitación; recursos utilizados para la realización de capacitación; criterios de toma de decisiones para el desarrollo de la capacitación blended learning e información; y procesos para la mejora del proceso de desarrollo de capacitación blended learning.

Proceso para el desarrollo de capacitación blended learning

Las acciones que se siguen para el diseño, desarrollo y entrega de entrenamientos, son las que reporta la entrevistada. Por otro lado, siguiendo las recomendaciones de Stake (1999) de categorización y organización de la información, se estructuraron en una agrupación de pasos que en su ejecución llevan a la capacitación pertinente a esta empresa. A esta agrupación de pasos, que al mismo tiempo es una categorización, se le ha llamado proceso de desarrollo de capacitación blended learning. El proceso, o acciones que se realizan para el desarrollo de capacitación para la fuerza de ventas, que reportó la entrevistada, son una serie de acciones que se agruparon en veinte pasos como se observa en la Tabla 1. En este proceso se puede observar que hay una secuencia que va preparando el entrenamiento con anticipación al diseño y que como lo menciona El “Después lo que hago es una investigación en campo de los usuarios, para ver en qué nivel están y cuáles son sus actividades, número uno primero. Y número dos, visualizar cuál es el nivel de conocimiento, tanto del producto o de los productos y de qué es lo que necesitan para poder tener contacto con esos clientes”.

1. Identificación de oportunidades en campo
2. Conocer y estudiar el contexto (producto y mercado)
3. Validación del análisis con Director de Unidad de Negocio
4. Traducción de la información en Diálogo de Ventas
5. Aprobación del Diálogo de Ventas
6. Evaluación de la Fuerza de Ventas. Presencial: evaluación de comportamientos, en línea: evaluación de conocimientos
7. Definición de objetivos de entrenamiento (para cerrar la brecha entre diálogo de ventas real y esperado)
8. Aprobación de objetivos de entrenamiento
9. Desarrollo del entrenamiento
10. Generación de contenidos
11. Desarrollo de materiales para distribución en línea. Propios en Infomed. Externos con proveedor
12. Desarrollo de materiales para distribución presencial
13. Entrega de primeros entrenamientos, Presencial y En línea
14. Evaluación, validación y correcciones
15. Entrega de entrenamientos y correcciones
16. Evaluación del impacto del entrenamiento
17. Evaluación del impacto en el Cliente
18. Evaluación del entrenamiento 360
19. Junta de Cierre
20. Iniciar entrenamiento del siguiente ciclo

Tabla 1. Proceso de desarrollo de capacitación blended learning en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Actores y su rol en el proceso de diseño y desarrollo de la capacitación

En el caso de los actores, debido a que es un equipo robusto, se mencionan las áreas involucradas, donde el actor principal es el Líder de Capacitación, que a su vez es el responsable del proyecto. Las demás áreas involucradas son: Director de Unidad de Negocio, Medical, Mercadotecnia, Ventas e Investigación de Mercados.

Recursos utilizados para la realización de capacitación

De la categorización de este tema, se distinguen las siguientes tres subcategorías: 1) la Carpeta maestra, donde se registran todas las presentaciones y los materiales que se van generando; 2) los recursos económicos, destinados al desarrollo de contenidos por proveedores externos y gastos de viajes y logística de los entrenamientos presenciales; y 3) los recursos materiales, que son todos aquellos materiales que intervienen en el desarrollo, evaluación o realización de los entrenamientos.

Criterios de toma de decisiones para el desarrollo de la capacitación de modalidad blended learning

Un tema que aparece de forma muy importante a lo largo de todos los pasos del diseño y desarrollo del entrenamiento, como lo propone Stake (1999) es la toma de decisiones. Los principales criterios que se detectan son los siguientes:

- Criterios para la inclusión de contenidos
- Criterios para la modalidad de entrega: presencia o en línea
- Criterios sobre los desarrollos e-learning y presenciales
- Criterios de evaluación de los conocimientos y habilidades de venta

Información y procesos para la mejora del proceso de desarrollo de capacitación blended learning

Un descubrimiento importante durante la entrevista a E1 fue que, de forma consistente después de cada cierto número de pasos en el desarrollo de la capacitación, se realizan evaluaciones con el propósito de confirmar si se estaba avanzando en el sentido correcto. Se presentan a continuación los diferentes tipos de evaluación que se llevan a cabo en este proceso de diseño instruccional:

- Evaluación formal de resultados de negocio
- Talleres de evaluación de conocimientos y habilidades
- Revisiones trimestrales de aplicación de aprendizajes y avances

Los resultados obtenidos del análisis de documentos aportaron información valiosa para la investigación del estudio de caso. El documento proporcionado para esta investigación es una presentación PowerPoint que explica el programa de entrenamiento diseñado para la fuerza de ventas que promociona la Hormona de Crecimiento (HCG). El documento contiene los objetivos del programa, la estructura y temas de los módulos, así como un ejemplo de los contenidos de algunos módulos e-learning, el calendario y programación de los entrenamientos y evaluaciones, tanto presenciales como e-learning, los resultados obtenidos y los siguientes pasos al programa.

En cuanto al tercer instrumento analizado, se tuvo acceso a las preguntas y resultados del cuestionario a participantes de curso. Del análisis de este instrumento se puede concluir que existe al menos una pregunta para indagar información de al uno de los pasos del modelo de diseño instruccional ADDIE. La estrategia seguida para la triangulación fue, de acuerdo con la propuesta de Stake (1999), triangulación Metodológica. Al comparar y contrastar los elementos encontrados y el análisis realizado a la entrevista, el documento y el cuestionario, permitió confirmar que en el desarrollo de entrenamiento de modalidad blended learning en esta empresa, se realizan las siguientes actividades y existe una relación con el modelo ADDIE (Maribe, 2009) de

Cervantes, J. M.; Salinas, V.; Glasserman, L. D. (2017). Diseño de la capacitación blended learning en una empresa. *Campus Virtuales*, 6(1), 121-129.

diseño instruccional, ya que para cada uno de los cinco pasos del modelo, se realiza al menos una actividad en el entrenamiento. A continuación se listan las principales actividades que se pudieron confirmar con la triangulación de los datos.

- Análisis de la situación y del nivel de conocimientos y habilidades de la fuerza de ventas.
- Diseño del entrenamiento tomando en cuenta el análisis elaborado y considerando objetivos de aprendizaje en conocimientos y habilidades. El diseño del entrenamiento aprovecha los beneficios que trae cada una de las dos modalidades en las que se elabora: e-learning y presencial.
 - Desarrollo del entrenamiento siguiendo estrategias específicas para el entrenamiento en línea (e-learning) y para el entrenamiento presencial.
 - Implementación del entrenamiento con tiempos y periodicidad de cada uno de los módulos, tanto presenciales como a distancia.
 - Evaluación de los conocimientos y habilidades a lo largo de todo el programa, tanto evaluaciones parciales como finales para otorgar una certificación del programa total.

Los elementos de diseño instruccional encontrados en esta investigación, son elementos que se realizan en el modelo ADDIE (Maribe, 2009) y que específicamente son: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación. Sin embargo, la evidencia obtenida en la entrevista permite ver que los elementos de diseño instruccional se realizan de una forma empírica, siempre en el orden en el que los plantea el modelo, pero algunos con mayor profundidad o detalle. Por otro lado, el proceso que se siguió para la realización de entrenamiento en modalidad blended learning, está basado en la experiencia del propio Líder de Capacitación de la empresa.

La fase de Análisis, se realiza con mucho detalle, por ejemplo, se utiliza el presupuesto general aprobado para capacitación, no se gestiona el programa como si fuera un proyecto con distintas etapas y donde se elabora un plan. Para la fase de Diseño se encontró que los tres primeros procedimientos sí se realizan, inclusive la estrategia de evaluación se prueba y evalúa. Sin embargo, no se hace ningún cálculo del costo, ni se evalúa el retorno de la inversión.

En la tercera fase, Desarrollo, se encontró que no se sigue ninguno de los procedimientos del modelo ADDIE sugeridos para este paso. Lo que se encontró es que, todo el contenido técnico del entrenamiento se entrega en algún esquema de e-learning y éste se desarrolla por un proveedor externo. Todos los contenidos que se hicieron llegar de forma presencial, fueron desarrollados por un proveedor externo y adecuados para la empresa. De esta forma, los contenidos tanto e-learning como presencial, que deberá tener el programa y el desarrollo de los mismos, queda en manos de un proveedor externo, al cual se evaluó que cumpliera con los criterios de calidad, mas no de diseño instruccional.

Lo que se encontró al investigar el caso es que el contenido que se entrena a distancia, está instalado en un Learning Management System (LMS) de la empresa al cual acceden los participantes y ahí son evaluados. El contenido presencial lo implementan entre el equipo de Capacitación, Medical y Mercadotecnia, distribuyéndolo a lo largo de 2 años. Finalmente, en la fase de Evaluación, si se realizan de forma muy detallada y para muchos factores, principalmente los resultados de negocio. De hecho, se encontró en la investigación, que la evaluación que se realiza utiliza conceptos de evaluación integral 360°, tanto para el impacto en el Cliente, en los participantes, en los resultados de negocio y en los eventos mismos de todo el programa.

4. Discusión

En conclusión y para responder a la pregunta de esta investigación ¿Cuáles son los elementos de diseño instruccional que se identifican en la capacitación en modalidad blended learning de una empresa? En el estudio de caso, los hallazgos principales que se encontraron tienen que ver con la falta de apego o seguimiento de un modelo o metodología para el diseño de la capacitación blended learning. Otro de los hallazgos importantes fue encontrar al menos una actividad que corresponde a cada una de las fases del modelo:

Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación. En la fase de Análisis, se encontró que se llevan cabo los procedimientos de diagnóstico de las necesidades de capacitación y la determinación de la situación real de conocimientos del producto. Por otro lado, se encontró que esta es la fase que más actividades presenciales tiene, y que la fase de Análisis tomó una cuarta parte del tiempo total del proyecto y donde se involucró al 100% de la fuerza de ventas, las áreas de Mercadotecnia, Medical, Productividad y Capacitación.

El hallazgo más importante en la fase de Diseño es que se centra en definir los objetivos de entrenamiento, porque el diseño de contenidos técnicos del producto, mercadológicos y de técnicas de venta ya existen y son aportados por las demás áreas involucradas. En la fase de Desarrollo, el hallazgo principal es que todos los contenidos que serán entregados a distancia, son realizados por agencias externas de creación de contenidos e-learning. En cuanto a los contenidos presenciales, la mayoría son cursos previamente diseñados para la empresa y adecuados en ejercicios y prácticas para el área comercial específica. El resto de los programas que tienen que ver con competencias de venta y que son entregados en esquema presencial, son diseñados y desarrollados por firmas externas de capacitación. En la fase de Implementación, donde se plasman las actividades instruccionales diseñadas previamente, se encontró que es muy consistente al estar alineada a las necesidades detectadas en la fase de Análisis y periódica a lo largo de 3 años para lograr la consolidación de los aprendizajes, donde se van combinando tanto actividades presenciales como a distancia.

El modelo ADDIE (Maribe, 2009), plantea que la documentación se lleve a cabo en todas las fases, sin embargo solo están documentadas los acuerdos y decisiones en correos electrónicos y presentaciones que ocurrieron durante el programa. Respecto a cómo los contenidos técnicos y de comportamientos de venta se analizan, diseñan, desarrollan e implementan en la capacitación, no existe documentación.

Se puede resumir que, las tres fortalezas más importantes que se identifican a partir de esta investigación son: 1) uso de la experiencia de nueve programas previos y dominio del Líder de Capacitación para el diseño y planificación del programa; 2) trabajo en equipo de las distintas áreas para generar, validar y adecuar los contenidos para la fuerza de ventas; y 3) apoyo en proveedores externos para la generación de materiales e-learning y cursos presenciales en los que no son expertos. En cuanto a las áreas de oportunidad, se pueden señalar dos: 1) documentar las principales actividades de las cinco fases del diseño instruccional para dejar un registro que permita la duplicación de programas independientemente de quien lo diseña; y 2) Hacer un registro detallado de los costos para determinar el retorno de la inversión, sobre todo porque son proyectos que inciden directamente en la venta de productos.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Cervantes, J. M.; Salinas, V.; Glasserman, L. D. (2017). Diseño de la capacitación blended learning en una empresa. *Campus Virtuales*, 6(1), 121-129. (www.revistacampusvirtuales.es)

Referencias

- Carré, C. (2015). The Challenge of Designing Blended Courses: From Structures Design to Creative Faculty Support! *Canadian Journal of Learning and Technology*, 41 (3.1).
 Development, American Society for Training and. (2010). *Instructional Systems Design: Today and in the Future*. ASTD.
 Holton, E. F.; Coco, M.; Lowe, J.; Dutsch, J. (2006). Blended Delivery Strategies for Competency-Based Training. *Advances in Developing Human Resources*, 8 (2), 210-228.
 Maribe, R. (2009). *Instructional Design: The ADDIE Approach*. Springer.
 Newbury, R. (2013). Are Design Elements in Blended Learning Courses Factors of Student Completion Rate? *International Journal of Technology in Teaching and Learning*, 9 (2), 139-158.
 Powell, A.; Watson, J.; Staley, P.; Patrick, S.; Horn, M.; Fetzer, L.; et al. (2015). *Blending Learning: The Evolution of Online and Face-to-Face Education from 2008-2015*. International Association for K-12 Online Learning.



Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos (2a Edición). Ediciones Morata.