

“Ruta PlaNea”: Aporte de las TIC a la Formación Empresarial en Negociación

Bibiana Margarita Gálvez Medina

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
CENTRO DE TECNOLOGÍAS PARA LA ACADEMIA  
MAESTRÍA EN INFORMÁTICA EDUCATIVA  
CHÍA, 2018

“Ruta PlaNea”: Aporte de las TIC a la Formación Empresarial en Negociación

Presentado Por:

Bibiana Margarita Gálvez Medina

Directora:

Julia Andrea Pineda Acero

Trabajo presentado como requisito para optar el título de  
Magíster en Informática Educativa

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
CENTRO DE TECNOLOGÍAS PARA LA ACADEMIA  
MAESTRÍA EN INFORMÁTICA EDUCATIVA  
CHÍA, 2018

## Resumen

Con el fin de innovar los procesos de enseñanza y aprendizaje llevados a cabo como consultora de la firma Rincón Aguilar Consultores, y adaptarlos a algunas de las necesidades de la sociedad del conocimiento y la información y a las demandas de un entorno empresarial competitivo, se realizó la presente investigación educativa, de carácter cualitativo, bajo la metodología de estudio de casos único. Así, fue posible entender e interpretar la evidencia acumulada, basada en un ambiente de aprendizaje híbrido, diseñado para analizar el aporte de las TIC a la formación empresarial en negociación.

El aprendizaje significativo y el uso estratégico de la tecnología permitieron a los estudiantes de “Ruta PlaNea” procesos de abstracción y de correlación de los pasos de la planeación de la negociación aplicados a su ámbito profesional. La investigación identificó diferentes funciones mediadoras de las TIC en las relaciones entre contenido, consultor y participantes del proceso de enseñanza y aprendizaje, estableció una percepción de innovación y disrupción digital en los estudiantes; y representó para la consultora aprendizaje estratégico para la futura aplicación de TIC en otros programas de formación empresarial.

*Palabras claves:* Ambiente de Aprendizaje, Aprendizaje híbrido (Blended Learning), Aprendizaje Significativo, Planeación, Negociación, Andragogía, Innovación, Mediación TIC.

## Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	
I. Introducción.....	10
1.1 Justificación.....	12
1.1.1 Diagnóstico incorporación TIC en RA.....	15
1.1.2 Marco Contextual Rincón Aguilar Consultores.....	20
1.2 Planteamiento del Problema.....	26
1.2.1 Objetivo General.....	27
1.2.1 Objetivos Específicos.....	27
II. Marco Teórico Referencial.....	28
2.1 Estado del Arte.....	28
2.2 Marco Teórico.....	42
III. Descripción del Ambiente de Aprendizaje Ruta Planea.....	58
3.1 Estrategia Didáctica.....	61
3.2 Aspectos metodológicos de la Investigación.....	80
3.3 Categorías de Análisis.....	82
3.4 Consideraciones Éticas.....	84
IV. Resultados de la investigación.....	86
4.1 Descripción de la Implementación de Ruta PlaNea.....	86
4.2 Análisis de Resultados.....	97
4.3 Categoría 1. TIC como Mediadora de Relaciones.....	98
4.4 Categoría 2. TIC como Propuesta de Valor.....	120
V. Conclusiones.....	130
Lista de Referencia .....	144

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. PlanesTIC RA.....	16
Figura 2. Gestión y Planificación.....	17
Figura 3. Las TIC y el desarrollo de proyectos de formación.....	17
Figura 4. Desarrollo TIC de los Consultores de RA.....	17
Figura 5. Cultura Digital en RA.....	17
Figura 6. Recursos e Infraestructura TIC.....	18
Figura 7. Estructura Organizacional RA. 2016.....	21
Figura 8. Líneas de Consultoría y Formación RA.....	22
Figura 9. Componentes del Diseño de Programas de Formación en RA.....	24
Figura 10. Fases de la intervención para el desarrollo de Competencias. Modelo de Formación RA.....	25
Figura 11. La maduración natural hacia la auto-dirección comparada con el ritmo permitido culturalmente de crecimiento hacia la autodirección.....	50
Figura 12. Triángulo Interactivo.....	52
Figura 13. Plataforma Moodle para Ruta PlaNea.....	59
Figura 14. PDF Tutorial Ingreso a Ruta PlaNea.....	64
Figura 15. Logo Chat WhatsApp Ruta PlaNea.....	65
Figura 16. Mensaje Bienvenida Chat Ruta PlaNea.....	65
Figura 17. Pestaña “Iniciemos” e ícono visual de Ruta PlaNea.....	65
Figura 18. Imagen de video Bienvenida a Ruta PlaNea.....	66
Figura 19. Objetivo de Ruta PlaNea.....	66
Figura 20. Foros de interacción Facilitador-Participante Momento 1.....	66
Figura 21. Pestaña “Mi negociador actual” e ícono visual de Ruta PlaNea.....	67
Figura 22. Objetivo del momento de aprendizaje 2 en la plataforma.....	67
Figura 23. Imagen de video Pestaña “Mi negociador actual”.....	67
Figura 24. Mapa colaborativo de saberes previos en Coggle.....	68
Figura 25. Formulario para autodiagnóstico de perfil negociador en Google Forms.....	69
Figura 26. Foros de interacción Facilitador-Participante Momento 2.....	69
Figura 27. Pestaña “Nuestro Punto de Partida” .....	70
Figura 28. Objetivo del momento de aprendizaje 3 en la plataforma.....	70
Figura 29. Recurso digital Bienvenidos a nuestro Punto de Partida.....	70
Figura 30. Recurso digital que resume las respuestas a cada pregunta del trabajo previo.....	71
Figura 31. Foro de aprendizaje Momento 3.....	72
Figura 32. Objetivo de aprendizaje del Momento 4.....	73
Figura 33. Recurso digital Ruta PlaNea.....	73

Figura 34. Diseño del mapa colaborativo para diligenciar la Ruta PlaNea.....	74
Figura 35. Pestaña “Probemos nuestros aprendizajes” .....	74
Figura 36. Objetivo de las actividades de práctica de la pestaña “Probemos nuestros aprendizajes”.....	74
Figura 37. Instrucciones Juego de roles para practicar lo aprendido.....	75
Figura 38. Edpuzzle con la actividad El Padrino.....	76
Figura 39. Pestaña “¿Cómo nos fue?” .....	76
Figura 40. Cuestionario Evaluación del Programa.....	77
Figura 41. Objetivo y pestaña “¿Qué ha pasado en este tiempo?” .....	78
Figura 42. Video Pestaña “¿Qué ha pasado en este tiempo?” .....	78
Figura 43. Foro de aprendizajes de Ruta PlaNea.....	79
Figura 44. Invitación a diligenciar el nuevo Perfil Negociador.....	79
Figura 45. Pestaña “Enlaces de Interés” .....	80
Figura 46. Recursos en Pestaña “Enlaces de Interés” .....	80
Figura 47. Chat Bienvenida a Ruta PlaNea en WhatsApp.....	88
Figura 48. Foro de expectativas en la plataforma.....	88
Figura 49. Mapa colaborativo de Saberes Previos.....	88
Figura 50. Ejemplo de gráfica que interpretaba los resultados del perfil negociador de cada estudiante.....	88
Figura 51. Nube de palabras para actividad en clase con la pregunta ¿Qué es Negociar.....	89
Figura 52. Gráfico resumen de la pregunta ¿Cómo te preparas para una negociación?.....	89
Figura 53. Gráfico resumen de la pregunta ¿Cómo sabes si una negociación fue exitosa?.....	89
Figura 54. Gráfico resumen de la pregunta ¿Cuáles son mis fortalezas como negociador?.....	89
Figura 55. Foro Comparte tus aprendizajes. Pestaña “Mi negociador actual”.....	91
Figura 56. Recurso pedagógico que contiene diferentes definiciones a la pregunta, aportadas por la consultoría.....	91
Figura 57. Ejemplo de un paso inmerso en Ruta PlaNea.....	92
Figura 58. Recurso digital para introducir las Zonas de Negociación.....	92
Figura 59. Recurso digital para la ZOPA.....	92
Figura 60. Mapa colaborativo en Coggle, diligenciado por dos participantes de Ruta PlaNea....	92
Figura 61. Caso A y B. Juego de roles en plataforma.....	93
Figura 62. Caso A y B. Juego de roles en plataforma.....	93
Figura 63. Algunos de los datos que arrojó la actividad del video El Padrino.....	94
Figura 64. Gráfica respuesta Sección 1. Cuestionario evaluación del evento.....	95
Figura 65. Recurso adicional en la pestaña “Enlaces de Interés”.....	95

Figura 66. WhatsApp de una de las solicitudes del cliente para ampliar la fecha de cierre de Ruta PlaNea.....	96
Figura 67. Red Semántica. Análisis de datos Ruta PlaNea.....	98
Figura 68. Favorabilidad frente a la iconografía de Ruta PlaNea.....	116
Figura 69. Favorabilidad frente las actividades pre-instruccionales Pregunta 1.....	117
Figura 70. Favorabilidad frente las actividades pre-instruccionales Pregunta 2.....	118
Figura 71. Favorabilidad frente las actividades pre-instruccionales Pregunta 3.....	118
Figura 72. Favorabilidad frente a la Metodología Blended y su orientación al aprendizaje aplicado.....	118
Figura 73. Favorabilidad frente a la metodología con TIC vs. Metodología de otros programas de formación.....	129
Foto 1. El consultor-facilitador explicando el uso de la plataforma y los mapas colaborativos....	91
Foto 2. El consultor-facilitador explicando el uso de la plataforma y los mapas colaborativos....	91
Foto 3. Estudiante diligenciando el mapa mental.....	93
Foto 4. El consultor - facilitador retroalimentando un mapa mental.....	93
Foto 5. Estudiante en trabajo individual resolviendo las preguntas del video El Padrino.....	94

### Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. La función mediadora de las tecnologías de la información y de la comunicación- TIC- en las relaciones entre los elementos del triángulo interactivo.....	53
Tabla 2. Roles del facilitador, el participante y las TIC en Ruta PlaNea.....	60
Tabla 3. Descripción del Ambiente de Aprendizaje Ruta PlaNea.....	62
Tabla 4. Razones para participar o para tener en cuenta a la hora de participar en el Programa Ruta PlaNea.....	79
Tabla 5. Categorías de Análisis.....	82
Tabla 6. Fuentes de Información.....	84
Tabla 7. Balance elaboración de actividades de Ruta PlaNea.....	97
Tabla 8. Mediación WhatsApp Instruccional y de Relación entre los Actores no Disciplinar. Momentos no presenciales .....	102
Tabla 9. Mediación Instruccional y de Relación entre los actores no disciplinar. Momentos presenciales. Diario de Campo.....	103
Tabla 10. Foro de Expectativas.....	107
Tabla 11. TIC para hacer Seguimiento de Actividades de Enseñanza y Aprendizaje – Entrevista Grupal.....	107
Tabla 12. Foros como instrumento de seguimiento, autorregulación y control de Actividades Consultor- Participantes alrededor de contenidos o Tareas de Enseñanza y Aprendizaje.....	109
Tabla 13. TIC como apoyo para la presentación de contenidos y tareas- para apoyar, asistir y amplificar las funciones docentes y para apoyar, asistir o amplificar algunas actividades de los participantes. Diario de Campo.....	114
Tabla 14. Entrevista a partir de Foro en Plataforma.....	122
Tabla 15. Entrevista en Foro ¿Qué ha pasado en este tiempo?.....	124

**Lista de Anexos**

Pág.

Anexo 1. Formato de validación del proceso y los instrumentos por parte del consultor-revisor de RA.....	150
Anexo 2. Permiso institucional avalado por el gerente de Rincón Aguilar Consultores, quién conoce el propósito y alcance de la misma.....	151
Anexo 3. Formato del permiso institucional firmado por las empresas cliente que participaron en el Piloto y en la Implementación.....	152
Anexo 4. Información para el participante y formulario de consentimiento informado de los participantes en el Programa Ruta PlaNea .....	153

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, desarrollada en la Maestría de Informática Educativa de la Universidad de La Sabana, buscó analizar el aporte que brindan las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) al proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación en un cliente de la firma de consultoría Rincón Aguilar Consultores (en adelante, RA).

Este proyecto investigativo cuenta con cuatro capítulos que inician por el planteamiento del problema, el cual describe la oportunidad encontrada en el ejercicio de formación empresarial que realiza RA a la hora de desarrollar la competencia de negociación.

El segundo apartado presenta el marco teórico referencial que articula el estado del arte y el referente teórico. En el estado del arte, se revisaron y sistematizaron investigaciones alternas para poder identificar y analizar las diferentes cúspides desde las que se ha visto el tema de investigación: 1) la disciplinar, referente a la negociación como objeto de conocimiento y de estudio; 2) la pedagógica, referente al aprendizaje significativo y la andragogía; y 3) la de TIC, concerniente a las diferentes funciones mediadoras de las tecnologías en las relaciones entre contenido, consultor y participantes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como la innovación en educación a partir de la incorporación de dichas tecnologías.

En el tercer capítulo se despliegan el diseño del Ambiente de Aprendizaje (en adelante, denominado AA) -Ruta PlaNea-, así como los aspectos metodológicos de la investigación: su diseño a través del estudio de casos, las categorías de análisis y los métodos de recogida y análisis de datos.

Finalmente, el último capítulo revela los resultados de la investigación a través de la descripción de la implementación, el análisis de datos y las conclusiones que tienen como fin

último facilitar la toma de decisiones para futuros programas de formación con incorporación de TIC.

## JUSTIFICACIÓN

La sociedad del conocimiento, el desarrollo de las TIC y la llegada a las organizaciones de colaboradores con nuevas y más avanzadas competencias digitales que demandan nuevas habilidades y novedosas formas de enseñanza, representan realidades y retos para el sector de la consultoría internacional y nacional y para los procesos de formación que demandan sus organizaciones-cliente.

La 19ª Encuesta Global de CEOs -Chief Executive Officer o director ejecutivo en español- (y la 6ª edición para Colombia) que realiza cada año la firma PwC, en la que más de 1.400 líderes de empresas de 83 países del mundo comparten sus conocimientos y experiencias como responsables de sus organizaciones, señala en su versión 2016 que, para más de la mitad de los entrevistados, las prácticas de innovación son las que generan el mayor retorno en términos de éxito:

Los verdaderos ganadores en el juego serán los que logren aprovechar la técnica para ofrecer productos y servicios que sean rentables, convenientes, funcionales y sostenibles. La mayoría de las empresas tienen dificultades para lograr un crecimiento impulsado por la innovación. Innovar para atender las demandas cambiantes de los clientes de bienes y servicios sostenibles y éticos añade una dimensión difícil en esta búsqueda, que muchas empresas apenas están empezando a abordar (p. 26).

Sumado a lo anterior, está la demanda de las nuevas generaciones que llegan a las organizaciones con nuevos hábitos de aprendizaje y que también son una preocupación para los presidentes de las firmas encuestadas: El 64% de ellos están preocupados por la disponibilidad de habilidades clave. Los CEOs están buscando, según el estudio, estrategias de desarrollo para una nueva generación que llega a las organizaciones con competencias digitales que exigen una recreación de los proyectos y programas de formación corporativos.

Esa reorientación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a la luz de las realidades expuestas debería permitir incrementar su efectividad y representar para las firmas consultoras que generen estrategias innovadoras de formación alineadas a las nuevas demandas del mercado, nuevos negocios y una ventaja competitiva al otorgar valores diferenciales en la propuesta de valor a sus empresas - clientes.

Michael Porter (2008), señala que las empresas logran ventaja competitiva cuando los objetivos de propietarios, administradores y empleados apoyan una intensa dedicación y una inversión sostenida. Añade que las compañías de éxito internacional no son espectadoras pasivas en el proceso de crear ventaja competitiva y están atrapadas en un proceso interminable de búsqueda de nuevas ventajas y de lucha para protegerlas de sus competidoras.

En esa búsqueda de nuevas ventajas competitivas, RA, firma colombiana de consultoría y formación, dedicada a acompañar a las organizaciones en la orientación y logro de sus objetivos de alto desempeño construyendo y desarrollando soluciones integrales a la medida, a través de servicios de consultoría gerencial y formación empresarial determinó en su direccionamiento estratégico (Direstra) 2016-2020 mejorar sus métodos y medios de intervención centrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, a través de la innovación en los procesos de facilitación, con prácticas combinadas con la tecnología.

Esta determinación es consonante con una de las conclusiones de la investigación de Deloitte University Press adelantada en 2015 en la que se subraya que:

los avances en tecnología, así como los cambios en la demografía y en las competencias laborales, han impactado los temas de aprendizaje corporativo, llevando a que las organizaciones desarrollen nuevas maneras en las que sus colaboradores administren su experiencia de aprendizaje... el gran cambio es pasar de desarrollar programas internos para desarrollar a la gente, a migrar a plataformas innovadoras que permiten a los colaboradores desarrollarse a sí mismos (p. 61).

El anhelo de innovación en RA, apalancado por un mercado que se lo demanda, marca un hito para la organización y para sus consultores pues, a pesar de que desde el año 2015 RA ha incorporado algunas técnicas didácticas mediadas por TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje en algunos procesos de formación, la innovación y el uso de las TIC en formación no ha sido parte del ADN de la firma. Particularmente, el desarrollo de la competencia de negociación, pese a representar uno de los productos más maduros de la organización (26 años), ser el generador de altos niveles de venta (18% de la facturación de 2015, sin contar proyectos donde la competencia va incluida) y ser bien valorada por los participantes y las empresas cliente en los programas de formación, no ha incorporado a su práctica habitual estrategias didácticas mediadas por TIC diferentes a realizar las presentaciones a través de Power Point.

Es por lo anterior que esta investigación intervendrá el diseño y facilitación de una de las habilidades de la competencia de negociación: la planeación o fase de pre-negociación, que representa alrededor del 60% del tiempo en un programa de formación en negociación. Potencializar esa parte del proceso formativo, a partir de la incorporación de las TIC, se convierte en una respuesta congruente con uno de los mandatos o acciones estratégicas para el próximo cuatrienio 2016-2020 que pide “intervenir el diseño y la producción de programas y proyectos para que exista como mínimo una proporción el 25% de innovación en sus prácticas de intervención” (RA, 2016); y en una oportunidad competitiva para mantener la lealtad de los clientes actuales y atraer nuevos negocios y clientes interesados en desarrollar la competencia en sus colaboradores, si el ejercicio de incorporación de TIC genera un mejoramiento al proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación.

### **Diagnóstico Incorporación de TIC en RA**

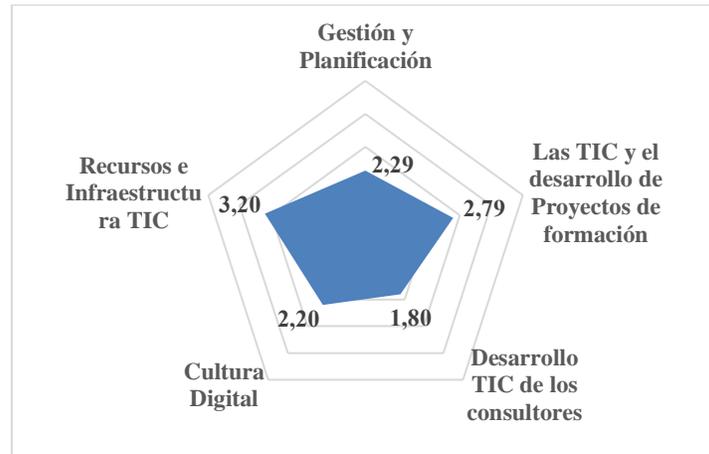
Para entender el momento histórico de RA frente al uso de TIC, en diciembre de 2015 se realizó un autodiagnóstico que se aplicó a la totalidad del equipo de consultores (8 consultores asociados) y a 7 colaboradores del personal administrativo a través de una encuesta por Google Forms adaptada de la Matriz TIC de UNESCO, elaborada por María Teresa Lugo y Valeria Kelly en el año 2011.

El resultado general de la medición calificó en 2.4 sobre 5.0 la apropiación TIC en la organización. Específicamente se evaluaron 5 dimensiones: 1. Gestión y Planificación, 2. Las TIC y el desarrollo de Programas de formación, 3. Desarrollo TIC de los consultores, 4. Cultura Digital, y 5. Recursos e Infraestructura TIC. Los bajos resultados hablan de una organización incipiente en el uso de TIC tanto en sus procesos internos, como en los procesos core<sup>1</sup> de consultoría y formación; y las diferentes dimensiones demuestran que las prácticas pedagógicas aún no han sido permeadas por la incorporación de TIC. Ver Figura 1.

La primera dimensión evaluada fue Gestión y Planificación que buscaba determinar el nivel de articulación de las TIC con el direccionamiento estratégico del momento y por ende su actuación en consecuencia. Ver Figura 2. Cómo se ha venido señalando, la calificación (2,29) evidencia que, a pesar de que el direccionamiento organizacional demanda su articulación entre políticas, equipamiento y planificación, para el momento de la valoración no permeaba la realidad organizacional.

---

<sup>1</sup> En el campo del management empresarial es frecuente que aparezca el concepto de 'Core business' que podemos traducir por “actividad principal” o mejor “negocio principal” de una empresa



*Figura 1. PlanesTIC RA.*

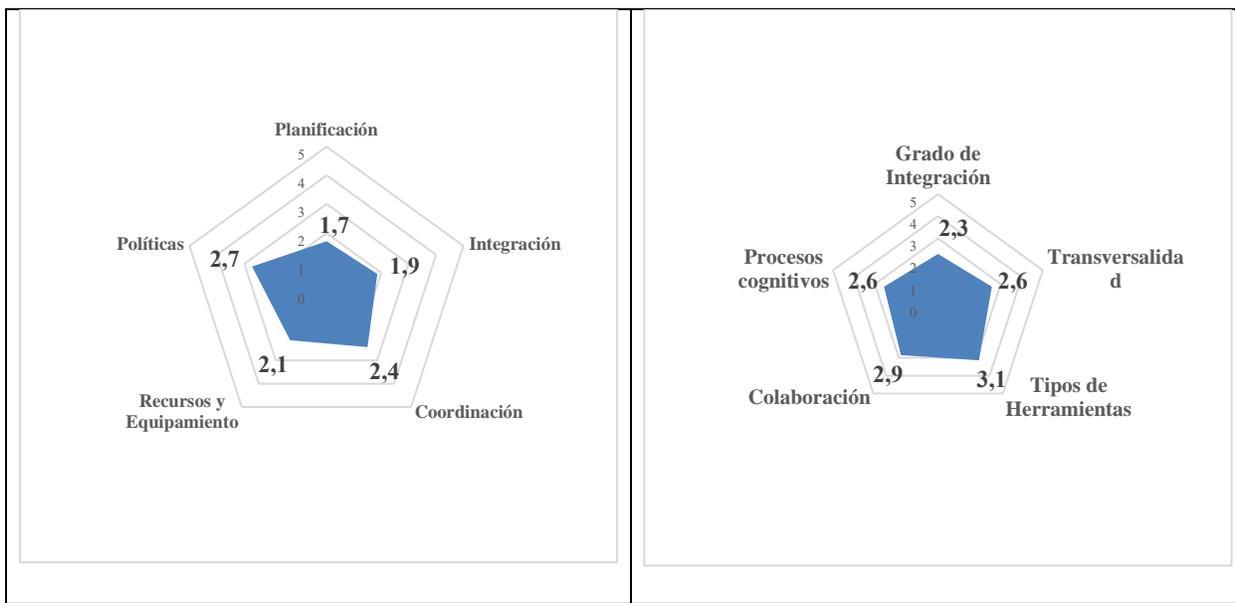
Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta adaptada de la Matriz TIC de UNESCO. 2015.

La segunda categoría, Las TIC y el Desarrollo de Proyectos de Formación, buscaba establecer el nivel de incorporación de las TIC en el Modelo de Formación de RA (especialmente en sus Proyectos de formación). Ver Figura 3. Nuevamente la subvaloración final (2,79) corresponde al entendimiento de que dichos procesos formativos han contado solo con esfuerzos menores de incorporación de tecnologías y herramientas para intervenir en los procesos cognitivos de los estudiantes.

La tercera categoría valoraba el nivel de desarrollo TIC de los consultores de RA. Es la calificación más baja de la matriz (1,80) y pone en evidencia la necesidad de desarrollar competencias digitales en los consultores de la firma para garantizar la apropiación de las TIC en los métodos, medios y formas de enseñanza. Ver Figura 4.

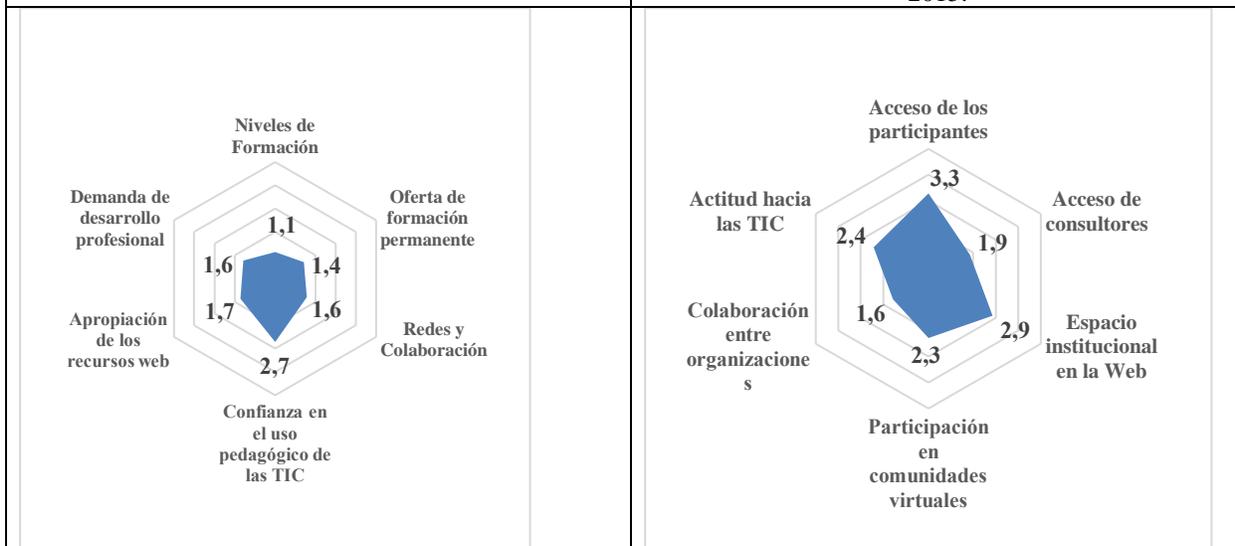
Cultura Digital fue la cuarta categoría de la encuesta y buscó determinar el comportamiento organizacional de RA en torno a las TIC. Ver Figura 5. Una calificación de 2,20 demuestra que lo digital no permeaba la forma de hacer y comunicar el quehacer empresarial. La última categoría, fue Recursos e Infraestructura TIC (2,20) que buscó evaluar los recursos de hardware y software

de la firma y su accesibilidad. Ver Figura 6. Junto a la respuesta de la categoría 4, es la respuesta de una organización consciente del camino que le falta para que su cultura, sus procesos y su infraestructura estén en consonancia con las demandas de la sociedad del conocimiento.



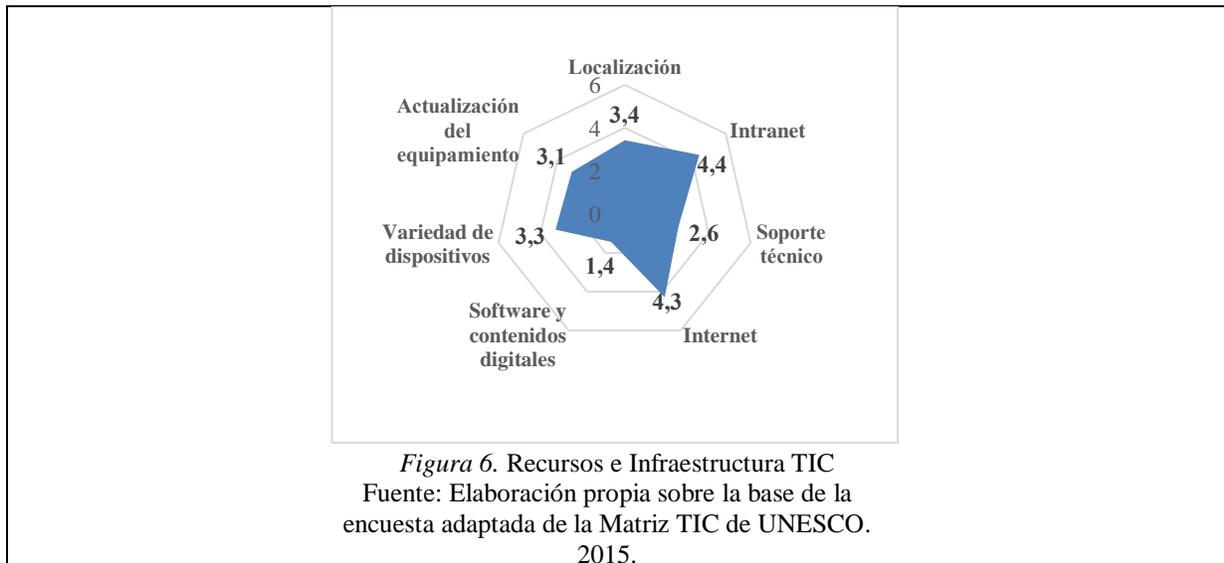
*Figura 2. Gestión y Planificación.*  
Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta adaptada de la Matriz TIC de UNESCO.2015.

*Figura 3. Las TIC y el Desarrollo de Proyectos de Formación.*  
Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta adaptada de la Matriz TIC de UNESCO. 2015.



*Figura 4. Desarrollo TIC de los Consultores de RA.*  
Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta adaptada de la Matriz TIC de UNESCO. 2015.

*Figura 5. Cultura Digital en RA.*  
Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta adaptada de la Matriz TIC de UNESCO.2015.



Para complementar la información del diagnóstico, se realizaron dos entrevistas, una al gerente entrante y otra al gerente saliente, consultor y fundador de la firma consultora<sup>2</sup>. A partir de sus principales respuestas se puede concluir que hay conciencia alrededor de que el uso de las TIC brindaría mayor presencia de marca y diferenciación en el mercado, mayor impacto de los procesos de consultoría y formación, y un aumento en los niveles de satisfacción de los clientes. Al respecto Juan David Rincón, gerente entrante, en entrenamiento en el momento de la entrevista, expresó:

Somos conscientes de que el uso de TIC nos brindaría mayor presencia de marca y diferenciación en el mercado, tiempos de respuesta oportunos, mayor impacto en la consultoría y en la formación, permitiría aumentar los niveles de satisfacción de los clientes; y apalancar los procesos de productos a la medida, fortaleciendo y simplificando -en el buen sentido- la gestión empresarial (Rincón, JD, comunicación personal, 11 de diciembre de 2015).

Los dos gerentes reconocen, sin embargo, la actual ausencia de un proceso que coordine desde la gerencia alianzas con otros actores, formación de competencias en los consultores y un

<sup>2</sup> Al momento de realizar el diagnóstico se llevaba a cabo el relevo generacional en RA. Julio Hernando Rincón Chavarriaga, entregaba la gerencia general a su hijo Juan David Rincón Aguilar.

equipamiento institucional en el cual apoyarse. Según lo expresa Julio Hernando Rincón, fundador y gerente saliente:

las TIC han tenido poca influencia en nuestra oferta formativa a causa de falta de decisiones estratégicas, el desconocimiento y la falta de investigación de herramientas o tecnologías, lo “tradicional” que ha sido la compañía y sus principales actores (gerencia y consultores), la incorrecta lectura del mercado y la ausencia de los recursos y estructuración económica que garantice la sostenibilidad de cada proyecto (Rincón, JH, comunicación personal, diciembre de 2015).

Si bien, los entrevistados señalan que RA ha empezado a usar recursos TIC como plataformas educativas (Moodle) y gamificación, tecnologías multimedia (audio y video)<sup>3</sup>, para ellos es clara la necesidad de complementar la tecnología básica que existe para que sea un medio operativo y sistemático en el diseño de los programas de formación. Adicionalmente desde la gerencia se espera que el uso de las TIC permee algunos indicadores de gestión que confirmen su utilidad de cara a la oferta formativa de la firma:

...resultados comerciales asociados a los productos que incorporen TIC; diferentes evaluaciones aplicadas a los participantes a lo largo del proceso formativo, donde se evalúa el crecimiento en conocimiento y el logro de los objetivos de alto desempeño; y la satisfacción final del cliente medido a corto y largo plazo, nos permitirán medir lo que la incorporación de TIC nos puede brindar (Rincón, JH, comunicación personal, diciembre de 2015).

Las razones expuestas, referidas a innovación y competitividad para la firma de consultoría, así como el diagnóstico y el norte que proponen el direccionamiento estratégico 2016-2020 y los líderes de RA, sirven de marco para proponer este proyecto que pretende satisfacer el interés del investigador por comprender cómo influye la incorporación de TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación.

Adicionalmente, y si la práctica funciona, los resultados podrían ser utilizados para innovar la formación de la competencia en su totalidad (la planeación, como se mencionó anteriormente,

---

<sup>3</sup> Ninguno de estos recursos se había usado para desarrollar la competencia de Negociación al momento de la entrevista.

es una de las habilidades que se desarrollan en el programa de formación de la competencia de negociación de RA) y la de otros programas formativos de la firma, lo que podría convertirse en una ventaja competitiva acorde con sus retos estratégicos.

Para ilustrar de mejor manera el contexto de aplicación de esta investigación se hace necesario brindar información acerca de la firma de consultoría RA Consultores.

### **Marco contextual - Rincón Aguilar Consultores**

Hace 25 años RA, creada como sociedad en comandita, buscó dar respuesta a una dinámica empresarial enmarcada por el cambio acelerado de condiciones de mercado provenientes de la globalización. Esta coyuntura, abrió posibilidades a que particulares fungieran como respuesta externa a necesidades tales como contar con personal más actualizado y competente para enfrentar la nueva realidad. Desde ese momento RA, como firma de consultoría, ha acompañado a las organizaciones - cliente en el logro de sus objetivos de alto desempeño en diversos sectores, no solo en Colombia sino en varios países de América Latina.

En la actualidad, la firma, con sede en Bogotá, es una sociedad por acciones simplificada (SAS) que cuenta con protocolo de familia, código de buen gobierno corporativo y junta directiva con dos miembros independientes. Su visión a 2020 (RA, 2016) dice:

Consolidarnos como una compañía de formación y consultoría reconocida en el mercado nacional e internacional por el desarrollo de soluciones a la medida apalancados en la innovación tecnológica y últimas tendencias andragógicas y pedagógicas, generando valor para todos los actores que demandan atención.

A su vez, la estrategia corporativa planteada en el mismo documento (RA, 2016) demanda “asegurar las garantías en la gestión organizacional para la sostenibilidad de la empresa que permitan capturar y desarrollar las oportunidades del mercado, el crecimiento rentable y la generación de valor creciente”. Se sustenta lo anterior en la estrategia competitiva que reza:

Obtendremos la preferencia de nuestros clientes y creceremos la base de clientes a partir de nuestra propuesta de valor fundamentada en: entendimiento de la situación del cliente, diseño integral de la solución, integración y orquestación de actores, facilitación y consultoría con prácticas 70/20/10, medición de retornos, uso y valoración y acompañamiento y relacionamiento.

Para dar respuesta a su direccionamiento la firma cuenta con una estructura gerencial, una estructura administrativa y una estructura operativa. Ver figura 7.

De la gerencia general dependen ocho consultores denominados consultores asociados que, sumados al gerente fundador, son el equipo que se encargan de llevar la propuesta de valor a las organizaciones cliente a través de procesos de consultoría y formación.



Figura 7. Estructura Organizacional RA. 2016  
Fuente: Información suministrada por RA.

Consciente de su rol social como actor de la educación continua a que tienen derecho las personas, RA cuenta desde 2012 con un Modelo de Formación que representa la filosofía, fundamentos y propuesta del equipo de trabajo de la firma en su propósito por contribuir en la

transformación de los individuos y las organizaciones, en el marco de su estrategia y su cultura, a la vez que representa su compromiso en el complejo proceso de formar a otros seres humanos. Dicho Modelo comulga con las tres de las premisas presentes en el documento Diseño y Ajuste de Programas de Formación para el Trabajo bajo el Enfoque de Competencias, del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008): La educación como factor de desarrollo, la formación como factor de desarrollo, promoción y preservación de la cultura organizacional; y la formación y consultoría como valor de la estrategia empresarial.

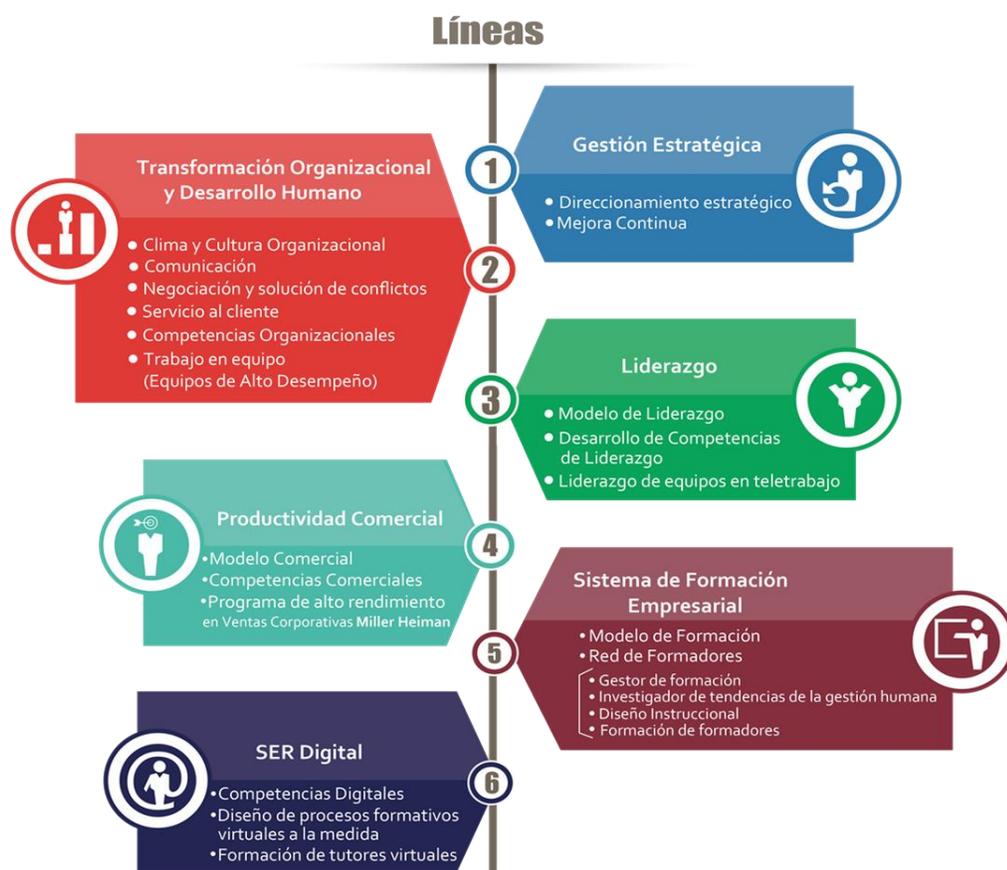


Figura 8. Líneas de Consultoría y Formación RA  
Fuente: Modelo de Formación. RA.

Es importante dentro del contexto empresarial y para esta investigación señalar que en el 2016 RA incorporó la Línea de Formación Ser Digital en consonancia con el deseo de incorporar prácticas pedagógicas y de consultoría con la intervención de las TIC. Ver Figura 8.

Al interior de las líneas de formación y consultoría se visualizan los proyectos asociados a cada una. Estos proyectos a su vez se convierten, cuando se habla de formación, en programas de formación por competencias. Se puede observar que negociación está presente como proyecto o programa de formación en dos de las líneas de formación: “Transformación Organizacional y Desarrollo Humano” y “Productividad Comercial”.

El público objetivo de la firma, para sus procesos de formación y consultoría, son adultos entre los 20 y los 70 años, pertenecientes a empresas medianas y grandes, heterogéneos en edades, experiencias, niveles educativos y profesiones. Su proceso pedagógico se basa en la andragogía o arte de ayudar a aprender al participante adulto. Según Knowles (1990),

El adulto es el primero y principal recurso en la situación de aprendizaje. Apoyándose en sus conocimientos y experiencias anteriores, el participante no hace más que continuar la explotación y/o descubrimiento de sus talentos y capacidades. En consecuencia, todo aprendizaje sólo puede efectuarse si hay continuidad y congruencia, tanto a nivel del ser como del hacer, igualmente, si a veces, los cambios importantes se imponen (p. 137)

Los diseños didácticos para la correcta ejecución de los programas que se desarrollan en RA se basan en la formación de competencias y tienen en cuenta los componentes normativos de una competencia según el MEN, a saber: conocimientos (saber saber), habilidades (saber hacer) y valores y actitudes (saber ser).

Además, cuentan con los elementos que componen un programa de formación en competencias: se parte de la definición del entendimiento de la situación problema, se determina el objeto de conocimiento y se fija el objetivo de aprendizaje. Posteriormente se define la triada

que compone el sistema de contenido de la competencia a desarrollar (conocimiento, habilidades, valores y actitudes). Una siguiente triada define los métodos (estrategia didáctica), medios (recursos) y formas de trabajo (modos espaciales y temporales) y concluye con la evaluación que permite medir el cumplimiento del objetivo. Este proceso luego se desglosa en cada unidad didáctica. Ver Figura 9.

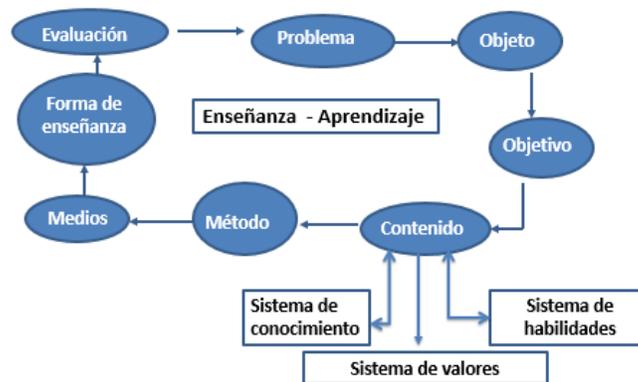


Figura 9. Componentes del Diseño de Programas de Formación en RA  
Fuente: Modelo de Formación. RA.

Las características de una oferta basada en el enfoque de formación por competencias que contempla el documento del MEN (2008), concuerdan con el enfoque de RA en cuanto a pertinencia, desarrollo de sistema de contenidos y formación y diseño de los programas como procesos. Ver Figura 10:

- Pertinente frente a las necesidades del contexto, no sólo del mercado globalizado sino del social, lo que asegura que la formación agrega valor a las personas para efectos de su inserción al mundo productivo.
- Orientada a competencias laborales en las que se consignan los saberes (conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y disposiciones) que las personas deben alcanzar para desempeñarse de forma satisfactoria en cualquier escenario productivo.
- Acumulativa, basada en un esquema modular que permite aprendizajes que se suman a lo largo de un proceso de formación no necesariamente continuo y lineal, sino que sigue la lógica de las titulaciones y competencias exigidas en una ocupación o campo ocupacional en una ruta de menor a mayor cualificación.
- Flexible, ya que facilita el acceso a la formación de manera discontinua para que las personas puedan alternar períodos de estudio y trabajo o, incluso, combinarlos.

- Certificable a través de procesos de evaluación basados en evidencias ( p.7).



Figura 10. Fases de la intervención para el desarrollo de Competencias.  
Fuente: Modelo de Formación. RA.

El contexto, el momento histórico de la firma y las oportunidades de mercado descritas representan una situación pertinente para llevar a cabo esta investigación y entender qué significa para el proceso de enseñanza y aprendizaje la integración de TIC a un programa de formación empresarial que, como negociación, ha comprobado ser exitoso bajo la modalidad tradicional<sup>4</sup> de aprendizaje.

---

<sup>4</sup> Referidos a la enseñanza de competencias con escasa o nula intervención de TIC

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sociedad del conocimiento y el paralelo desarrollo de las TIC conllevan para el sector de la consultoría un reto que también le plantea el mercado: mayores eficiencias en los procesos de formación y desarrollo de competencias en los colaboradores de sus organizaciones - cliente como palanca para la competitividad y el logro de los objetivos corporativos.

Como señala Eduardo Bueno, catedrático de Economía de la Empresa (2002):

esta nueva “era de los intangibles”, es decir, de la creación de valor basada en el conocimiento en acción y en información, en la capacidad de aprender y de desarrollar talento organizativo, es la época que viene protagonizando la definida como economía basada en conocimiento (p. 26).

Este desafío llega a RA que por 25 años ha desarrollado en los colaboradores de sus empresas-cliente competencias organizacionales utilizando métodos, medios y formas de enseñanza y aprendizaje tradicionales en aula, y que hoy requiere dar respuesta a los nuevos requerimientos de un mercado ávido de innovaciones educativas que recreen la pedagogía a partir de las posibilidades que la creciente conectividad y la virtualidad ofrecen. Consciente de lo anterior, la Firma, en su direccionamiento estratégico 2016-2020 estima mandatorio el uso de TIC como una manera de obtener una ventaja competitiva y conservar la preferencia de sus clientes.

Uno de los programas de formación que goza de buena reputación es el Programa de Formación en Negociación. Desde la creación de la empresa este programa se ha impartido a importantes organizaciones y para casi todos los niveles administrativos, gerenciales y comerciales de los sectores financiero, de consumo masivo, farmacéutico y de servicios, entre otros. Para esta investigación, se escogió la negociación como objeto disciplinar de estudio para resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo aporta la integración de TIC al proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación?

### **Objetivo General**

Analizar los aportes de la integración TIC al proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación en un cliente de Rincón Aguilar.

### **Objetivos Específicos**

1. Diseñar e implementar un AA que integre TIC al desarrollo de la habilidad para planear una negociación.
2. Identificar la función mediadora de las TIC en las relaciones contenido-consultor-participantes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación en un cliente de Rincón Aguilar.
3. Identificar en los participantes su percepción de innovación al integrar TIC al proceso formativo de la habilidad para planear una negociación.

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Para llevar a cabo este capítulo se definieron tres cúspides o referentes de búsqueda: el referente disciplinar, el referente pedagógico y el referente TIC. Adicionalmente, y con el fin de articular el rastreo investigativo y las teorías planteadas en cada referente se dividió este apartado en estado del arte y marco teórico.

### **Estado del Arte**

Con el propósito de tener una aproximación al estado del arte se trabajó sobre el referente disciplinar cuyo objetivo fue hallar investigaciones y artículos que dieran cuenta del desarrollo de la competencia organizacional de negociación y/o su habilidad de planeación; sobre el referente pedagógico con la intención de encontrar experiencias de enseñanza y aprendizaje en el desarrollo de competencias organizacionales; y sobre el referente TIC que buscó revisar qué tipo de recursos tecnológicos se han usado en las investigaciones de prácticas educativas empresariales y/o de formación en negociación y cuál ha sido su resultado.

Para rastrear estos artículos se exploraron bases de datos de Proquest, EBSCO y Redalyc; también se incluyeron búsquedas de Google Académico y se usaron como palabras de búsqueda: ["ICT" AND "negotiation skills"], “formación en negociación”, “teaching negotiation skills”, “the use of ICT in teaching negotiation”, “impacto de las TIC en la formación empresarial”, [“ambientes de aprendizaje” AND “competencias organizacionales”], [“technology and education learning” AND “negotiation and tics”], “efecto de las tic en desarrollo de competencias laborales”, “como aprender competencias laborales con TIC”, "negotiation planning business training",

[“formación empresarial”, “planeación” AND “TIC y formación empresarial” AND “negociación” AND “TIC”].

Sin embargo, no se consiguieron más de 30 registros que se fueron filtrando a la luz de la pregunta de investigación, quedando menos de una decena que alimentaron los tres referentes. Los artículos referenciados fueron elaborados por investigadores de diferentes universidades en su mayoría de Estados Unidos, una de Francia, una de Canadá y Suiza y una de Perú.

El artículo “Impacto de la Capacitación en Negociación en su aplicación práctica durante su gestión laboral”, escrito por Oscar Reynaldo Talavera Velásquez de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en Lima, Perú, analiza la literatura existente sobre el impacto de la capacitación en negociación en el desempeño de profesionales. Para tal efecto, el autor recolectó y analizó artículos de las bases de datos de Web of Science para identificar los aspectos donde una investigación podría contribuir al conocimiento del tema.

Talavera (2015) cita a Loewenstein, Thompson y Gentner (2003) quienes afirman que mientras no se tenga claro si la capacitación en negociación mejora la gestión de las personas que la reciben, no se podrá seguir alguna tendencia de los modelos a cursar o los métodos a usar en la capacitación. Concluye que es importante medir la influencia de la capacitación en negociación y su impacto en la gestión futura de los estudiantes.

Este elemento, sumado a dos conclusiones que se transcriben a continuación, es útil y soporta esta investigación, ya que da cuenta de las dificultades propias del desarrollo de la competencia negociadora y su impacto en el desempeño mientras no se tengan observaciones o mediciones claras que soporten la efectividad de los programas formativos. Según Movius (2008), citado por Talavera, (2015), la mayoría de los estudios sobre entrenamiento en negociación se han

realizado en laboratorios o mediante negociaciones simuladas... “pero pocos han observado el impacto a largo plazo en el comportamiento del negociador por la capacitación en negociación” (p.126).

Reafirma lo anterior otra cita de Talavera (2015) cuando menciona las afirmaciones de Herbst y Schwarz (2011):

Si bien se han realizado estudios comparativos con estudiantes con capacitación y sin capacitación, se ha confirmado que los estudiantes con capacitación se desempeñan mejor, sin embargo, todo se hace en un medio simulado (...) estos resultados no deben interponerse en el camino a investigar con grupos de profesionales en entornos reales donde se desenvuelven (p. 126-128).

Otra investigación, realizada en 2009 por Diana Page y Arup Mukherjee, investigadores de The University of West Florida, en el College of Business Management & MIS, titulada “Effective Technique for Consistent Evaluation of Negotiation Skills” (Técnica Eficaz para una Evaluación Consistente de las Habilidades de Negociación) tuvo como propósito descubrir un enfoque estándar en la evaluación de desempeño de los estudiantes en las diferentes etapas de la negociación (pre-negociación, negociación y post-negociación), a partir del diligenciamiento de cuestionarios calificables que permitieran evidenciar una adecuada participación en los juegos de roles.

Los autores reconocen la dificultad que se presenta en los diferentes programas de formación a la hora de medir el desarrollo de las soft skills o habilidades blandas como lo es la negociación o resolución de conflictos y señalan que, en consecuencia, la retroalimentación recibida no es consistente y equilibrada en términos de tiempo y calidad para cada uno de los

participantes a lo largo de los diferentes ejercicios, especialmente los de role play (juego de roles) realizados durante un programa de negociación.

Los autores proponen el registro sistemático por parte de los estudiantes de cada uno de los aprendizajes aplicados a los distintos ejercicios propuestos por el docente, quien luego calificará a través de un sistema de puntos, conocidos por el estudiante, la pertinencia de las respuestas en cada uno de los temas aprendidos tanto en la fase de preparación, como de negociación y de análisis personal de la negociación. Formatos y puntajes permitieron una retroalimentación más objetiva y oportuna y los estudiantes se mostraron más satisfechos al poder conocer sus fortalezas y aspectos de mejora en su desempeño como negociadores.

A partir de lo anterior, surge para esta investigación el planteamiento de la creación de una herramienta colaborativa que, durante el proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación, permita ir registrando y evidenciando los aprendizajes. Dicha herramienta, sumada a foros que permitan un registro sistemático de la experiencia de aprendizaje, serviría además como mecanismo de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación y retroalimentación consistente, significativa y oportuna. El planteamiento, también soporta la medición de habilidades de negociación de cada estudiante antes y después de la formación para conocer sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora.

En la publicación académica “Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer” (Aprendiendo Habilidades de Negociación: Cuatro modelos de Creación y Transferencia de Conocimiento), elaborada por Janice Nadler (Northwestern University, School of Law), Leigh Thompson (Northwestern University, Kellogg School of Management ) y Leaf Van Boven (University of Colorado at Boulder, Department of Psychology) en el año 2003, se

compara la eficacia de cuatro diferentes métodos de formación experimental utilizados en la formación de habilidades de negociación y que ellos denominan: 1. el aprendizaje basado en principios- que busca que el alumno relacione premisas básicas de interacción con la estrategia negociadora (por ejemplo reconocer intereses diversos para expandir la torta de la negociación)-; 2. el aprendizaje a través de la revelación de información -según el cual cuando los negociadores reciben información cognitiva relevante del oponente, por ejemplo, tienen más probabilidades de llegar a un consenso-; 3. el aprendizaje analógico – que señala que los participantes entrenados en analogía tienen más probabilidades de cambiar sus percepciones de la mejor solución percibida durante el entrenamiento y la negociación, demostrando una habilidad para ajustar las metas en respuesta a la nueva información debido a que la estructura relacional subyacente se convertía en obvia.-; y 4. el aprendizaje observacional -que se basa en la premisa de que los negociadores pueden mejorar sus propias habilidades observando las de otros-.

A partir del método cuantitativo experimental aplicado a 122 estudiantes de psicología, los autores refieren algunos hallazgos significativos para esta investigación: El primero lo dan al señalar que, contrariamente a la intuición popular, simplemente tener experiencia -en ausencia de revelación de información, principios, observación o uso de analogías con otros casos- es en gran medida ineficaz y poco significativa en el aprendizaje de habilidades para negociar. El segundo, cuando Nadler, Thompson y Boven (2003) señalan que “el grupo analógico fue notablemente efectivo para mejorar su desempeño, como consecuencia de trazar analogías a situaciones de negociación aparentemente no relacionadas” (p. 539).

Otra conclusión importante, para tener en cuenta en el diseño del programa de Ruta PlaNea, por el aporte creativo que les brindó a los aprendices, fue la observación de una negociación

modelo para la imitación subsiguiente. También es interesante observar que, como parte de la investigación, los autores incluyeron una medida de verificación del proceso de aprendizaje en el que los negociadores escribieron de manera abierta sobre sus reflexiones acerca de su propio aprendizaje. Serán conclusiones y estrategias para tener en cuenta en el diseño del ambiente para medir el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Otro artículo de investigación que permite analizar la estrategia pedagógica es “Teaching the Art of Negotiation: Improving Students. Negotiating Confidence and Perceptions of Effectiveness” (La enseñanza del Arte de la Negociación: Mejoramiento de la Confianza y la Percepción de Eficacia), escrito por Kimberly A. Taylor y Tina M. Burns (Florida International University), junto a Jessica Mesmer-Magnus (University of North Carolina). Este artículo es de relevancia para la investigación por el objetivo pedagógico que persiguió ya se propuso investigar la eficacia de los entrenamientos en negociación para promover estudiantes que, después del programa de formación, mantuvieran una mayor autoconfianza en sus habilidades de negociación.

Dentro del curso, dirigido especialmente a los estudiantes de MBA (Master Business Administration) pero abierto a todos los estudiantes graduados de la universidad, los autores Taylor, Burns & Mesmer-Magnus (2008) recogieron datos a partir de dos muestras para probar las siguientes tres hipótesis:

1. La habilidad auto percibida de los estudiantes y la confianza en su capacidad de negociación mejorarán significativamente en función de la participación en un curso de negociación un semestre de duración. La confianza y las habilidades percibidas persistirán en el tiempo.
2. Después de finalizar un curso de negociación, los estudiantes (a) expresarán su intención de usar técnicas y estrategias aprendidas en el curso en sus futuras negociaciones del mundo real y (b) reportarán haber adoptado estas estrategias en negociaciones reales que tuvo lugar durante y después del curso.
3. Al final del curso, los estudiantes exhibirán menos estrategias competitivas y estrategias más comprometedoras y de resolución de problemas que al principio. Esta diferencia en los estilos de negociación persistirá con el tiempo. (p. 136)

Durante el curso, los estudiantes estuvieron expuestos a los métodos de formación tradicionalmente usados por las escuelas de negocios: Además de las simulaciones de la negociación, el curso incluyó conferencias, exámenes, discusiones en clase, presentaciones de los estudiantes, y el análisis de negociación grabada en video.

Los resultados son motivantes para la investigación porque ofrecen pruebas de que los programas de formación que incorporan las estrategias pedagógicas y didácticas adecuadas como las mencionadas anteriormente, incrementan la habilidad negociadora y la autoconfianza de los estudiantes y, lo más importante, que dichas mejoras percibidas persisten en el tiempo.

Las encuestas (autoevaluaciones) de medición en escala implementadas inmediatamente finalizado el curso y 18 meses después les permitieron a los investigadores medir las percepciones de mejora de los estudiantes en sus habilidades de negociación, conocer si usaron las técnicas y cuáles encontraron más útiles para la vida real, así como retroalimentar su grado de seguridad para salir a negociar e implementar estrategias diferentes a las usadas por los estudiantes antes de tomar el curso. Esta información es relevante a la hora de analizar el poder de las estrategias post-instruccionales en el proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación.

Un artículo titulado “Innovation in Teaching Negotiation Towards a Relevant Use of Multimedia Tools” (Innovación en la Enseñanza Negociación. Hacia un uso relevante de Herramientas Multimedia), escrito en el año 2004 por Alain P. Lempereur del Institute for Research and Education on Negotiation in Europe (IRENE), examina cuatro (4) casos de innovación en la enseñanza de la negociación que implican el uso intensivo de técnicas multimedia para simular negociaciones con alumnos ubicados en diferentes países y continentes. El autor

pretendía que el uso de algunas herramientas TIC supliera algunas de las deficiencias de los métodos actuales de enseñanza como son las brechas entre la teoría y la práctica, entre la simulación y la realidad y entre culturas y países.

A través del método cuantitativo y por medio de test se evaluaron los resultados de cada herramienta usada: correo electrónico, CD-ROM, video conferencia y extranet. Lempereur (2004) concluye que las herramientas multimedia tienen una contribución innovadora a la enseñanza de la negociación y pueden complementar las herramientas tradicionales de enseñanza; sin embargo, enfatiza que el verdadero desafío para los maestros de negociación es hacer coincidir los objetivos que se pretenden lograr en la enseñanza, con la herramienta multimedia apropiada que subsane la ausencia de interacción humana que es el proceso natural que se da en el ejercicio real a la hora de producir acuerdos.

Ninguna herramienta es tan polivalente que reemplazará cruciales interacciones entre los participantes del taller, y entre éstos y los instructores. Por el contrario, si hay algo en común a través de todas las herramientas multimedia que hemos examinado, es la necesidad de utilizarlos para el propósito de hacer estas interacciones más fructíferas y teóricamente más relevantes a la realidad y la práctica". (p. 158)

Este señalamiento del autor ampara la decisión de esta investigación de generar una estrategia blended que permita interacciones tecnológicas en diferentes etapas del proceso pero que asegure interacciones cara a cara en los escenarios de negociación y producción de acuerdos.

Este artículo permite, además de comparar las bondades y limitaciones de cada herramienta usada, entenderlas como complemento de la práctica educativa. Particularmente, sus hallazgos en el uso de la extranet son de interés para esta investigación porque será el portal de RA en Moodle la puerta de enlace o interfaz, así como el repositorio, para interconectar los recursos del AA. Este espacio, como lo menciona Lempereur (2004), crea una comunidad de aprendizaje, de educación

continua, que es tan valiosa para el instructor como para los participantes ya que los primeros pueden mejorar la teoría y los últimos, la práctica.

Un artículo titulado “On-line/Off-line: Joint Negotiation Teaching in Montreal and Vienna” (On-line / Off-line: Enseñanza de Negociación Conjunta en Montreal y Viena), escrito por Sabine Köszegi de la Universidad de Viena y Gregory Kersten de la Universidad de Ottawa, es de interés para esta investigación por la utilización de un AA híbrido o Blended Learning que combina actividades de aprendizaje virtual y en clase y on-line y off-line. Las actividades en línea incluyen el aprendizaje individual de conceptos teóricos, ejercicios individuales y simulaciones de negociación colaborativa apoyadas por sistemas ENS (E-learning Negotiation System).

Este ejercicio colaborativo, entre universidades de dos continentes, permitió combinar las tecnologías de e-learning diseñadas para apoyar a los estudiantes en su aprendizaje independiente e individual con la capacitación convencional cara a cara. Los investigadores Köszegi y Kelsen, (2003) pudieron concluir que la capacitación en negociación profesional acompañada de virtualidad puede fomentar la apreciación de la tecnología en el proceso de aprendizaje por parte de los estudiantes, así como demostrar sus limitaciones.

La combinación de recursos tecnológicos y convencionales contribuyó a que los estudiantes conocieran las influencias sociales en las negociaciones, la importancia de la comunicación y centró su atención en el problema y su solución. Una personalización más profunda del contenido del curso y de la entrega puede contribuir aún más al aprendizaje y la adquisición efectivos de habilidades de comunicación y analíticas” (p. 337)

Ahora bien, ante la escasez de investigaciones encontradas referidas al desarrollo de la competencia negociadora (como se mencionó previamente), se hizo necesario ampliar el alcance del rastreo investigativo y recurrir a otros estudios relacionados a procesos de formación empresarial con incorporación TIC en otros objetos de conocimiento con el fin de nutrir el

entendimiento de los aportes de dichas tecnologías al desarrollo de competencias organizacionales.

También es escasa la literatura al respecto; sin embargo, se referencian los siguientes hallazgos:

La investigación publicada en el Boletín Económico de Información Comercial Española, denominada “Desarrollo de Competencias Directivas. Ajuste de la Formación Universitaria a la Realidad Empresarial” y elaborada por las catedráticas de la Universidad de Málaga, Isabel Abad Guerrero y Ana María Castillo Clavero refleja un proyecto de innovación educativa que tiene sus inicios en el curso 1997-1998, y se prolonga hasta el 2004, cuyo objetivo era mejorar las posibilidades laborales de los futuros licenciados a partir de cambios en la docencia, pasando del habitual planteamiento centrado en las clases magistrales a un modelo de enseñanza con hincapié en los aspectos prácticos de la disciplina, al tiempo que se trataba de mejorar el interés y la motivación del alumno y el desarrollo de sus habilidades sociales.

Las innovaciones enunciadas por las investigadoras fueron: a) la resolución en el aula de numerosos casos prácticos, de forma intensiva y no meramente anecdótica, como forma de mostrar la relación teoría-práctica; b) la sustitución del examen convencional, centrado en la evaluación de conocimientos, por un examen de tipo práctico donde se hace hincapié en la comprensión y el razonamiento, el diagnóstico y la propuesta de soluciones; y c) el permitir que los alumnos dispusieran en el examen del material con el que habían preparado la asignatura, con el objetivo de evitar que el esfuerzo principal se dirigiera a la memorización fomentando la interpretación y la profundización en la materia.

La metodología empleada en el desarrollo de la actividad docente es una combinación de la lección magistral con una orientación marcadamente participativa, con la utilización frecuente del método socrático, combinado todo ello con la discusión y comentario de cuestiones de

actualidad y la realización de casos. Todo ello se complementó y apoyó con el uso de un sitio web de la asignatura con el fin de fomentar la interactividad.

Es de interés para esta investigación la motivación de las investigadoras por innovar su práctica de enseñanza a la vez que se comparten varios aspectos metodológicos además de un ambiente de aprendizaje con incorporación TIC. De los resultados de la aplicación de la encuesta por parte de las investigadoras que pretendía recoger la apreciación de los resultados del sistema docente aplicado por parte de los alumnos, se concluyó que la materia se percibía como interesante y en consecuencia útil para el desarrollo de la actividad futura, que los alumnos eran conscientes de la necesidad de desarrollar habilidades para poder ejercer la profesión y que el desarrollo de esas habilidades estaba relacionado con la preparación de casos. Se manifestó además la necesidad de utilizar distintos recursos didácticos y la importancia del apoyo que prestaron las nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje.

A partir del ejercicio las investigadoras continuaron su proceso de mejoramiento en los siguientes cursos logrando mayor número de accesos por parte de los alumnos a la página web gracias a las mejores facilidades de acceso al sistema, la publicación en la web de las actividades programadas para realizar por los alumnos, la incorporación de ejercicios de autoevaluación, elaborados con la aplicación Hot Potatoes, la consulta individualizada de notas, el acceso a lecturas y otros documentos de consulta en formato PDF, las tutorías electrónicas y la introducción de foros de debate.

Algunos de estos hallazgos y evoluciones serán tenidos en cuenta para el diseño del AA de Ruta PlaNea en lo que tiene que ver con los foros de debate, los mecanismos de autoevaluación y la incorporación de documentos de consulta que motiven a los participantes a interactuar con la

plataforma y a generar espacios de reflexión y autoestudio. Algunos aspectos metodológicos como la utilización de casos y el método socrático vienen siendo incorporados por RA en la enseñanza de la competencia negociadora.

Otra investigación, de la venezolana Florángel Chacón Bautista (2015), quien realizó un proyecto de incorporación TIC al rediseñar un módulo del programa de Competencias Laborales “Fijando Expectativas de Desempeño” -y que tradicionalmente se entregaba en la modalidad presencial- ofrece elementos de interés por tratarse de una propuesta de formación de adultos bajo la modalidad blended learning:

La propuesta (...) está dirigida a personas que requieren desarrollar competencias en el ámbito de liderazgo y supervisión para desempeñarse con efectividad en sus trabajos, pertenecientes a empresas de servicios en diferentes ramos, con diversos niveles de conocimientos y alfabetización digital (p. 4).

Algunas de las variables expresadas y trabajadas por Chacón que alimentan las cúspides o referentes de este estudio son: a) Su enfoque constructivista para el desarrollo de habilidades de pensamiento de orden superior (resolución de problemas) y de procesamiento de la información. b) La formulación de objetivos en función de experiencia y conocimientos previos como, por ejemplo: analizar elementos del contexto, del alumnado, del contenido y tecnológicos que permitan satisfacer la demanda formativa y rediseñar el módulo. c) El planteamiento de una propuesta formativa que dé respuesta a las necesidades detectadas durante el análisis, con referencia al contexto formativo, al perfil de los estudiantes y al contenido. d) La evaluación continua en la que se desarrollan la autoevaluación y la coevaluación. e) La concepción del rol del profesor como un facilitador y guía del proceso de enseñanza y aprendizaje. f) El rol activo del estudiante como responsable de su aprendizaje construyendo conocimiento y significado y g) Los

medios (Entornos Virtuales de Aprendizaje EVAs) a través de los cuales los estudiantes trabajan los contenidos.

Como resultado de su investigación Chacón señala que la introducción de las TIC en su proceso de enseñanza y aprendizaje “le dio un vuelco significativo a la forma de aprender, así como a la forma de enseñar” (p. 21); el protagonista principal pasó a ser el alumno y, como aspecto clave en desarrollo de proyectos de esta índole, Chacón le otorga una importancia alta a la relación que debe existir entre la modalidad de aprendizaje, el modelo pedagógico, el contenido y la plataforma para lograr resultados a través de e-learning. Este último aspecto enlaza con los tres pilares de esta investigación: el referente disciplinar, el referente pedagógico y el referente TIC que estarán presentes en el diseño de cada etapa del AA.

En una línea similar de recomendaciones para el buen desarrollo de un curso que incorpore TIC está la investigación realizada en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín por José Antonio Riascos González en el año 2005 en la que el autor señala seis grandes factores: las personas, las metodologías de trabajo, los equipos, los insumos (energía, plataformas, documentación y texto guía), los indicadores y el medio ambiente.

En las personas y las metodologías es donde se detienen las conclusiones del autor cuando menciona al profesor, a los alumnos y a otros actores como los administradores del servidor y por ende a la idoneidad de cada uno: El profesor que debe tener conocimiento de su área disciplinar, de la metodología virtual, de la plataforma y que además debe tener suficiente tiempo para preparar materiales del curso. Señala al respecto el autor que el tiempo destinado a esta fase de diseño, es el doble del empleado en una clase presencial. De los estudiantes demanda motivación y conocimiento de la plataforma y de las herramientas.

Al respecto menciona Riascos (2005):

el empleo de metodología virtual es una opción importante para las empresas, pero se requieren la motivación y el compromiso de los estudiantes, del profesor y de la institución para evitar deserciones en estos procesos que en algunas organizaciones ha llegado a ser del 30 al 50% (p. 90).

La metodología virtual, concluye el autor, exige un proceso de evaluación continua para ir verificando el avance del conocimiento de estudiante en el tema que se está abordando, de modo que el profesor que antes impartía una clase presencial a 20 estudiantes ahora debe hacerlo a cada uno en particular a través de la red. Riascos señala también que la educación debe visualizarse bajo un enfoque sistémico en el que además de los factores mencionados se debe tener en cuenta el medio ambiente externo, la sociedad, las organizaciones que la componen y la cultura, entre otros, que delimitan las problemáticas que deben abordar los profesionales y que se convierten en los objetivos fundamentales de la educación posgraduada.

Las preocupaciones presentes en la formación empresarial por una parte y las consideraciones de llevar dicha formación a ambientes que incorporen virtualidad, particularmente en los roles y responsabilidades que adquieren profesores y estudiantes cuando participan en AA mediados por TIC, son factores a tener en cuenta a la hora de diseñar el programa formativo para desarrollar la habilidad de planear una negociación.

Finalizado el rastreo para elaborar el Estado del Arte se pudo evidenciar que: 1. Existe un bajo volumen de documentos publicados en relación con la temática de esta investigación, es decir con el proceso de formación en negociación con uso de TIC, por lo cual fue necesario ampliar el espectro de búsqueda a formación en competencias empresariales con uso de TIC. 2. La mayoría de los documentos sobre la problemática estudiada se desarrollaron en el ámbito universitario y no el empresarial, 3. Los métodos de investigación fueron más de tipo cuantitativo que cualitativo y

4. Ninguna investigación en negociación fue elaborada y/o hecha en Colombia. Estas realidades, le dan relevancia a esta investigación y generan una oportunidad para la comunidad investigativa que quiera profundizar en el estudio sobre la integración de TIC a los procesos de formación en el ámbito empresarial y particularmente en el desarrollo de la competencia negociadora.

### **Marco Teórico**

Como se mencionó al inicio del marco referencial, este apartado busca hacer una revisión teórica que aporte a la comprensión de los grandes temas clasificados en cada uno de los tres referentes - disciplinar, pedagógico y TIC- a partir de profundizar en las conceptualizaciones, las principales posturas, los métodos, las estrategias y técnicas válidas que permitan nutrir el tema de esta investigación.

Para iniciar, se traen algunos elementos teóricos que permiten comprender o contextualizar como se concibe la formación de la competencia negociadora.

El Informe “Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE” (2010) señala que una competencia es más que conocimientos y destrezas ya que involucra “la habilidad” de enfrentar demandas complejas movilizandoo recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular. El mismo documento refiere la definición por parte del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación (2008):

capacidad de realizar tareas y solucionar problemas, mientras que puntualiza que una competencia es la capacidad de aplicar los resultados del aprendizaje en un determinado contexto (educación, trabajo, desarrollo personal o profesional). Una competencia no está limitada a elementos cognitivos (uso de la teoría, conceptos o conocimiento implícito), además abarca aspectos funcionales (habilidades técnicas), atributos interpersonales (habilidades sociales u organizativas) y valores éticos (p. 6)

Ahora bien, a la competencia en el contexto organizacional se le denomina competencia laboral y es así como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la define como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral, señala Pérez (2009), no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Las personas en aras de ingresar y lograr una permanencia estable en sus lugares de trabajo estarían interesadas en desarrollar las capacidades indispensables para ello, inclusive el costo que implicara esa capacitación sería asumido por éstas ya que ello les permite ser considerados como “aptos” y “competentes” en el mercado laboral, costo que es valorado no como un gasto sino una inversión (p. 56)

A su vez, la negociación como competencia se enmarca para diversas investigaciones como una habilidad clave para el siglo XXI tanto para el ámbito social como laboral. Cisco, empresa líder en TIC a nivel mundial, en su informe “Preparar a cada Alumno para el Siglo XXI (1992 - 2009)” afirma que, “sumadas a las habilidades de aprendizaje, innovación, información y tecnología, se deben desarrollar capacidades para la solución de problemas y la toma de decisiones, el pensamiento creativo y crítico y habilidades de colaboración, comunicación y negociación” (p.10)

De la misma manera el “Proyecto de Definición y Selección de Competencias (DeSeCo)” liderado por la OCDE definió en 2005 un conjunto pequeño de competencias clave y las agrupó en tres categorías: Usar herramientas de manera interactiva, Interactuar en grupos heterogéneos y Actuar de forma autónoma. Dentro de la segunda categoría, la competencia 2-B se denomina Habilidad de Cooperar y demanda que cada individuo tenga ciertas cualidades:

Cada uno debe poder equilibrar su compromiso con el grupo y sus metas con sus propias prioridades y debe poder compartir el liderazgo y apoyar a otros. Los componentes específicos de esta competencia incluyen:

- La habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otros;
- Un entendimiento de las dinámicas del debate y el seguimiento de una agenda;

- La habilidad de construir alianzas tácticas y sostenibles;
- La habilidad de negociar; y
- La capacidad de tomar decisiones que permitan diferentes opiniones (p. 12-13).

Por su parte, la competencia 2-C (de la misma categoría) se denomina Habilidad de manejar y resolver conflictos:

En todos los aspectos de la vida ocurren conflictos, ya sea en el hogar, el lugar de trabajo o la comunidad y sociedad. El conflicto es parte de la realidad social, una parte inherente de las relaciones humanas. Surge cuando dos o más individuos o grupos se oponen uno al otro por necesidades, intereses, metas o valores divergentes (...) Para que los individuos participen activamente en el manejo y la resolución de conflictos, necesitarán poder:

- Analizar los elementos y los intereses en juego (ej. poder, reconocimiento de méritos, división del trabajo, equidad), los orígenes del conflicto y el razonamiento de todas las partes, reconociendo que hay diferentes posiciones posibles;
- Identificar áreas de acuerdo y áreas de desacuerdo;
- Recontextualizar el problema; y
- Priorizar las necesidades y metas, decidiendo lo que están dispuestos a dejar de lado y bajo qué circunstancias (p.13).

A su vez, en una entrevista concedida a la revista Trend Management en 1999, William Ury, especialista en negociación y referente mundial en resolución de conflictos, refiriéndose a la necesidad de desarrollar la competencia negociadora al interior de las organizaciones afirmó:

Tanto en los negocios como en la política, y también en la vida familiar, se está gestando una revolución. Es una revolución aún no proclamada que tiene que ver con la manera en que la gente toma las decisiones (...) Y la toma de decisiones horizontal es, en sí misma, una negociación. Al mismo tiempo, para que el trabajo se haga, los directivos de una compañía dependen de docenas de individuos sobre los que no pueden ejercer control directo. Y como les resulta imposible imponer una decisión, se ven obligados a negociar (...) Por lo tanto la única opción que tenemos es la de aprender a tomar decisiones en conjunto (...) Esto significa que el futuro político y económico depende, más que nunca, de nuestra capacidad para negociar (p. 21-22).

Son sus posturas, junto a las de Robert Fisher y Bruce Patton, todos académicos de la Universidad de Harvard, las que afirman el método adaptado de esta alma mater y desarrollado por décadas en RA para desarrollar la competencia negociadora ya que propone un enfoque duro en los méritos y blando con la gente a partir de una rigurosa preparación.

Fisher, Ury y Patton (2011) definen negociación como un método de doble vía, en donde se comparten intereses comunes y opuestos, buscando ventajas individuales y comunes que permitan llegar a un acuerdo.

Citados por Talvera (2015) los autores refiriéndose a la negociación señalan:

La negociación hasta hace poco era considerada como un arte, sin embargo, hoy se entiende como una técnica o conjunto de técnicas. Se ha pasado de un tratamiento intuitivo a un análisis sistemático del proceso. En el mundo empresarial, la negociación es una competencia que se le exige a todo profesional, ya que del buen accionar en este campo depende los resultados que se obtengan en la interacción con otros departamentos de la empresa, así como otros clientes y proveedores. Por tanto, se requiere preparación, resolución y flexibilidad. (p.128)

Fisher y Ury en el libro “¡Obtenga el sí!” (1981) desarrollaron una estrategia práctica, paso a paso, para obtener acuerdos, cuyo pilar está en la preparación. Esta estrategia de trazar el mapa del camino que llega al acuerdo, lo desagregan en 5 pasos: 1. Descubrimiento de intereses, 2. Creación de opciones, 3. Determinación de normas comunes, 4. Definición de alternativas y 5. Construcción de propuestas. El AA de esta investigación se basa en esta estrategia de preparación de una negociación y la transforma en los 8 pasos del método tradicional que usa RA para enseñar a planear una negociación: 1. Fijación del objetivo, 2. Identificación de las partes, 3. Descubrimiento de Intereses, 4. Definición de Alternativas, 5. Determinación de asuntos a negociar, 6. Establecimiento de Factores de Negociación, 7. Construcción de Zonas de Negociación y 8. Creación de Opciones.

Ury (1991), en su libro “¡Supere el No!” declara que el secreto del éxito en las negociaciones es sencillo: prepararse, prepararse y prepararse:

La mayoría de las negociaciones están ganadas o perdidas de antemano, desde antes de iniciar las conversaciones, según la calidad de la preparación. Los que creen que pueden "improvisar" están equivocados. Aunque logren llegar a un acuerdo, pueden perder oportunidades de ganancias conjuntas que podría haber descubierto al prepararse. No hay nada igual a prepararse en debida forma. Cuanto más difícil sea la negociación más intensamente debe usted prepararse (p. 33-34).

Como el potencial que tiene la integración TIC a los procesos de enseñanza y aprendizaje en RA depende directamente del enfoque pedagógico que manejen los consultores para enseñar a planear una negociación, se consultaron específicamente fuentes de información sobre aprendizaje significativo y andragogía por considerarlos hoy una práctica adquirida, aunque susceptible de ser mejorada, en la Firma y como relevantes para la educación en el ámbito empresarial.

El enfoque de aprendizaje significativo, proveniente de la teoría constructivista, señala que el aprendizaje del alumno depende de la estructura cognitiva previa, entendida como el conjunto de conceptos o ideas que este posee sobre un determinado campo del conocimiento y que se relaciona con la nueva información. David Paul Ausubel, médico cirujano y psicólogo, y su principal exponente, señaló en el epígrafe de su obra que, si tuviera que reducir toda la psicología educativa a un solo principio, enunciaría que el factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe y mencionó que una vez pudiera averiguarse se debería enseñar consecuentemente.

Moreira (1997) lo reafirma cuando se refiere al aprendizaje significativo como un proceso en el cual el nuevo conocimiento se relaciona con la estructura cognitiva de la persona que aprende:

En el curso del aprendizaje significativo, el significado lógico del material de aprendizaje se transforma en significado psicológico para el sujeto. Para Ausubel (1963), el aprendizaje significativo es el mecanismo humano, por excelencia, para adquirir y almacenar la inmensa cantidad de ideas e informaciones representadas en cualquier campo de conocimiento (p. 2)

De este modo, para que el aprendizaje significativo se materialice, la nueva información debe conectarse con un concepto relevante, disponible y preexistente en la estructura cognitiva del alumno. Según Ausubel (1963) este concepto es denominado “subsuntor” y funciona como un punto de “anclaje” para los nuevos aprendizajes:

Nuevas ideas, conceptos, proposiciones pueden aprenderse significativamente (y retenerse) en la medida en que otras ideas, conceptos, proposiciones, específicamente relevantes e inclusivos estén

adecuadamente claros y disponibles en la estructura cognitiva del sujeto y funcionen como puntos de “anclaje” a los primeros (Moreira 1997, p.2).

Además, Moreira (1997) pone de relieve cómo por su parte, Joseph Novak (1977, 1981) dio un toque humanista al aprendizaje significativo, señalando que una teoría de educación debe considerar que los seres humanos piensan, sienten y actúan y debe ayudar a explicar cómo se pueden mejorar las maneras a través de las cuales las personas logran dicho propósito. Cualquier evento educativo es, de acuerdo con Novak, una acción para cambiar significados (pensar) y sentimientos entre aprendiz y profesor.

Predisposición para aprender y aprendizaje significativo guardan entre sí una relación prácticamente circular: el aprendizaje significativo requiere predisposición para aprender y, al mismo tiempo, genera este tipo de experiencia afectiva. Actitudes y sentimientos positivos en relación con la experiencia educativa tienen sus raíces en el aprendizaje significativo y, a su vez, lo facilitan (p. 13)

Es el propio Ausubel (1968), al explicitar las condiciones del aprendizaje significativo, quien tiene en consideración el lado afectivo de la cuestión: el aprendizaje significativo requiere no sólo que el material de aprendizaje sea potencialmente significativo relacionable a la estructura cognitiva de manera no-arbitraria y no-literal, sino también que el aprendiz manifieste una disposición para relacionar el nuevo material de modo sustantivo y no-arbitrario a su estructura de conocimiento.

Añade, en lo que se refiere a la facilitación programática del aprendizaje significativo, cuatro principios programáticos del contenido: diferenciación progresiva, reconciliación integrativa, organización secuencial y consolidación:

1. La diferenciación progresiva es el principio según el cual las ideas y conceptos más generales e inclusivos del contenido de la materia de enseñanza deben presentarse al comienzo de la instrucción y, progresivamente, diferenciarse en términos de detalle y especificidad.

2. La reconciliación integrativa es el principio programático según el cual la instrucción debe también explorar relaciones entre ideas, apuntar similitudes y diferencias importantes y reconciliar discrepancias reales o aparentes.

3. La organización secuencial, consiste en secuenciar los tópicos, o unidades de estudio, de manera tan coherente como sea posible con las relaciones de dependencia naturalmente existentes en el material de enseñanza.

4. El principio de la consolidación, es aquel según el cual, insistiendo en el dominio de lo que se está estudiando, antes de que se introduzcan los nuevos materiales, se asegura continua prontitud en la materia de enseñanza y alta probabilidad de éxito en el aprendizaje secuencialmente organizado.

Las variables cruciales del aprendizaje significativo mencionadas como la existencia de un conocimiento previo y de un deseo de querer relacionarlo con el nuevo contenido de manera no literal y no arbitraria están presentes en los principios de la andragogía. Esta teoría es definida como un conjunto de principios fundamentales sobre el aprendizaje de adultos que se aplica a todas las situaciones de tal aprendizaje (Knowles 1968). Este autor, considerado el padre de la teoría andragógica en Estados Unidos, anota seis principios:

1. La necesidad de conocer del alumno (el adulto necesita saber por qué necesita aprender algo antes de emprender el aprendizaje y cómo puede utilizarlo en su vida real);

2. El concepto personal del alumno (se asume que el adulto tiene el autoconcepto de ser responsable de sus propias decisiones, de su propia vida);

3. Su experiencia previa (el grupo de alumnos adultos es heterogéneo en términos de historial, estilo de aprendizaje, motivación, necesidades, intereses, y objetivos);

4. Su disposición para aprender (los adultos están preparados para aprender las cosas que necesitan saber para ser capaces de hacer frente efectivamente a situaciones de su vida real);

5. Su inclinación al aprendizaje, y

6. Su motivación para aprender.

Adicional a estos principios, hay otros factores que afectan el aprendizaje de adultos en cualquier situación y que hacen que los alumnos se alejen o se acerquen a los principios fundamentales. Tales factores, según Knowles son: las diferencias propias de los alumnos, las diferencias de los contextos y las metas y los propósitos de aprendizaje.

Es valioso e integrador para esta investigación ver cómo el enfoque ausbeliano y la teoría andragógica coinciden en las características que adquiere el docente y que son propias de la función del consultor empresarial. Al respecto, Domenech (2015) recoge y valida la tesis de Lindeman (1926), mentor de Knowles:

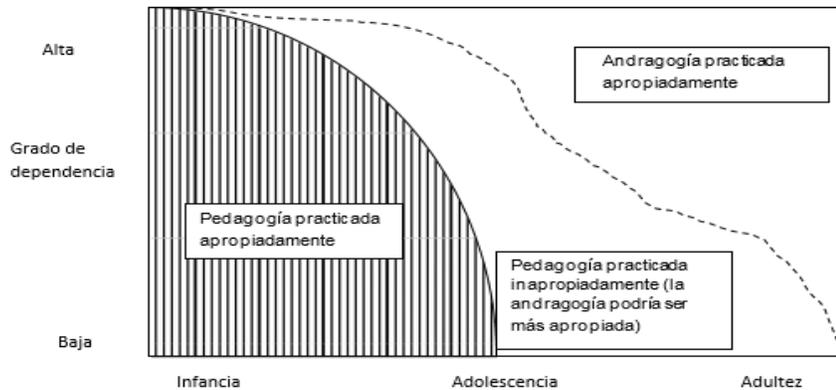
El profesor encuentra una nueva función. Ya no es el oráculo que habla desde la plataforma de la autoridad, sino más bien el guía, el punto de partida, que también participa en el aprendizaje proporcionalmente a la vitalidad y la relevancia de sus hechos y experiencias (p. 160)

Los textos y los profesores desempeñan un papel nuevo y secundario en este tipo de educación, deben dar paso a la importancia primordial del alumno... En algunas de las mejores clases de adultos es a veces difícil descubrir quién está aprendiendo más, el profesor o los estudiantes (p. 4 y 166).

Si se revisa esta afirmación a la luz del segundo principio andragógico, mencionado anteriormente (el concepto personal del alumno), se destaca que, según Knowles (1950), al profesor facilitador le corresponde identificar, orientar y respetar las decisiones sobre el nivel de autonomía para su aprendizaje del estudiante adulto, como se ve en la Figura 11.

Es precisamente en el ámbito empresarial donde, según Domenech (2015), la concepción andragógica de Knowles ha tenido una mayor acogida como tecnología para la formación del personal.

Para comprobar la influencia de la andragogía de Knowles en la formación de las empresas americanas sólo necesitamos echar un vistazo a las plataformas digitales de sociedades y asociaciones americanas de recursos humanos como la Society for Human Resource Management (SHRM) que incluye en los cursos de formación para los HRD varias unidades didácticas dedicadas a la andragogía de Knowles (p. 49).



*Figura 11.* La maduración natural hacia la auto-dirección comparada con el ritmo permitido culturalmente de crecimiento hacia la autodirección

Fuente: Knowles (1950)

Los anteriores postulados permiten concluir que los procesos de aprendizaje empresarial pueden ser más relevantes en el público adulto si se usan los principios andragógicos alrededor de una estrategia pedagógica enfocada al aprendizaje significativo para garantizar el cumplimiento de los objetivos pactados con la empresa- cliente.

Si la característica más importante del aprendizaje significativo es que produce una interacción entre los conocimientos más relevantes de la estructura cognitiva y las nuevas informaciones (no una simple asociación) es mandatorio que el AA que se diseñe para esta investigación y que va a contar con la incorporación TIC, evalúe de manera pertinente y sistemática si el alumno ha conseguido esa reconciliación integradora, expresión usada por Ausubel (1968) para decir que deben explorarse las relaciones entre las ideas, para señalar las semejanzas y las diferencias importantes y, así, reconciliar las inconsistencias reales o aparentes.

Teniendo en cuenta que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se convierten en tema pilar de la investigación, es importante definir su significado, su uso en la comunidad empresarial y particularmente su incorporación en la formación de competencias organizacionales.

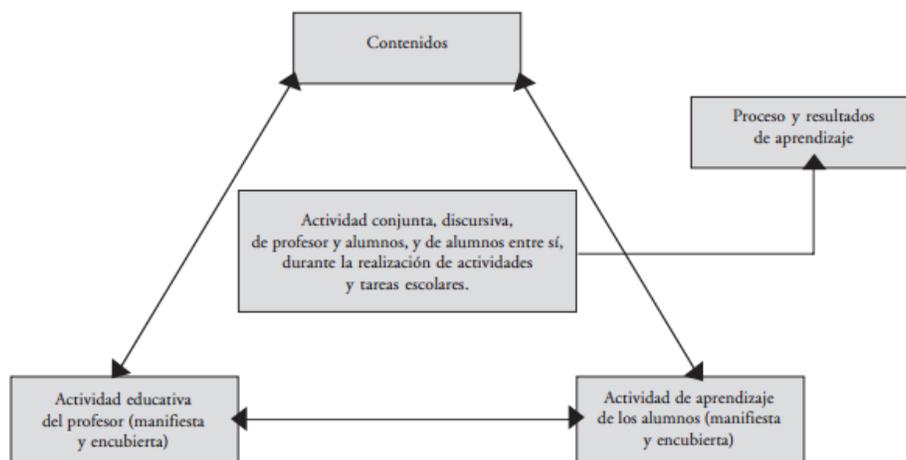
La Ley 1341 de 2009 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el artículo 6 define las TIC como “el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, vídeo e imágenes”. Estos recursos han venido incorporándose a diferentes procesos al interior de las organizaciones con el fin de incrementar su productividad, facilitando el acceso y el procesamiento de cantidades enormes de información por parte de los trabajadores y los directivos, según lo afirma Carnoy (2004):

Las TIC han tenido un papel fundamental en lo relativo al aumento de la productividad tanto mediante la producción en equipo como mediante la producción ajustada. Por ejemplo, con las TIC, los trabajadores que trabajan en equipo pueden comunicarse y compartir y proporcionarse información en tiempo real sin estar en el mismo lugar físico. Los equipos pueden evaluar continuamente su actuación y compararla con la actuación de otros equipos, también en tiempo real. Simultáneamente, los directivos pueden utilizar las TIC para ejercer un mayor control sobre el rendimiento laboral individual por medio de técnicas de seguimiento y también pueden examinar continuamente la productividad de los trabajadores mediante la recopilación de datos a través de las TIC en el punto de trabajo o punto de venta (p.5).

También es importante señalar, como afirma Cobo Romani (2011) que las TIC no se pueden limitar a brindar una palanca para la producción, la comunicación o el seguimiento a la tarea; sino que debe existir una estrecha relación entre la innovación continua, el uso de las nuevas tecnologías, el aprendizaje y la generación de conocimiento. Citando a la Fundación Telefónica, Cobo Romani destaca:

Las TIC generan ventajas múltiples tales como un público instruido, nuevos empleos, innovación, oportunidades comerciales y el avance de las ciencias. Desde el punto de vista de la educación, las TIC elevan la calidad del proceso educativo, derribando las barreras del espacio y del tiempo, permitiendo la interacción y colaboración entre las personas para la construcción colectiva del conocimiento, y de fuentes de información de calidad (aprendizaje colectivo), como por ejemplo Wikipedia, y el desarrollo de los individuos gracias a que les permiten el acceso a dichas fuentes. (p. 317)

Las demandas de la economía y de la sociedad del conocimiento obligan entonces a repensar los elementos de una incorporación de las TIC en los entornos de formación para que esta sea efectiva. Para Coll (2004), la clave para analizar el impacto de las TIC y su valor agregado sobre la práctica educativa está en la incidencia que los usos de esas herramientas tienen sobre la actividad conjunta de profesores y alumnos. Será esta actividad base fundamental para analizar los aportes de las TIC en lo concerniente a su función mediadora entre los elementos del triángulo interactivo. Ver figura 12.



*Figura 12.* Triángulo Interactivo

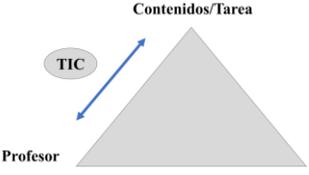
Fuente: Cesar Coll, Jesús Palacios y Álvaro Marchesi (2004)

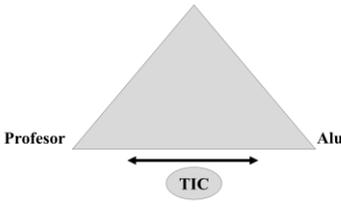
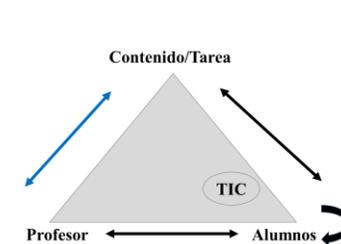
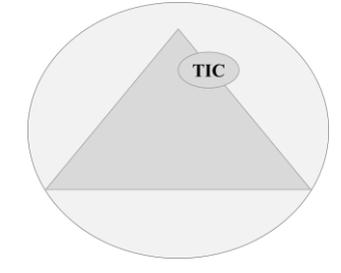
Esta propuesta, se complementa con base en tres criterios mencionados por Coll, Mauri y Onrubia (2008) a la hora de valorar la incorporación del ordenador al proceso de enseñanza y aprendizaje: si cambia o no los contenidos que los alumnos aprenden, si cambia o no los procesos

a través de los cuales aprenden, y si la práctica desarrollada podría o no llevarse a cabo sin el ordenador (p. 14).

Más adelante, Coll, Rochera y Colomina (2010) refieren otra taxonomía de usos básicos de las TIC: 1. las TIC como objeto de aprendizaje, 2. las TIC como instrumento para aprender y 3. las TIC como instrumento para enseñar. Con el fin de diferenciar los usos de las TIC en lo que se refiere a su capacidad para transformar las prácticas educativas y su relación con el tipo de mediación que promueven, estos autores diseñaron una categorización de usos delimitada por las relaciones entre los tres elementos del triángulo interactivo de la Figura 12. La Tabla 1 sintetiza esta tipología.

Tabla 1  
 La función mediadora de las tecnologías de la información y de la comunicación- TIC- en las relaciones entre los elementos del triángulo interactivo

Uso de las TIC como...	Función mediadora	Caracterización y ejemplos
Las TIC como objeto de aprendizaje		Aprender/enseñar contenidos, el funcionamiento de los ordenadores, sus utilidades y aplicaciones, características de la utilización de internet, el manejo de las redes de trabajo con los ordenadores, etc.
Las TIC como instrumentos mediadores de las relaciones entre los alumnos y los contenidos (y tareas) de aprendizaje		Buscar y solucionar contenidos de aprendizaje, acceder a repositorios de contenidos y o tareas de aprendizaje; realizar tareas y actividades de aprendizaje.
Las TIC como instrumentos mediadores de las relaciones entre profesores y los contenidos		Acceder a repositorios de objetos de aprendizaje y o a bases de datos o bancos de propuestas de actividades; elaborar y mantener registros de las actividades de enseñanza y aprendizaje realizadas, planificar y preparar actividades

<p>Las TIC como instrumentos mediadores de las relaciones entre profesores y los alumnos o entre los alumnos</p>		<p>Llevar a cabo intercambios comunicativos entre profesores y alumnos o entre los estudiantes no directamente relacionados con los contenidos o las tareas (presentación personal, solicitud de información personal o general, saludos, expresión de sentimientos, etc.)</p>
<p>Las TIC como instrumentos mediadores de la actividad conjunta desplegada por profesores y alumnos durante la realización de las tareas o actividades de enseñanza y aprendizaje</p>		<p>Ayudar a amplificar determinadas actuaciones del profesor (explicar, ilustrar, relacionar, etc. mediante el uso de presentaciones, simulaciones, modelizaciones); ayudar a amplificar determinadas actuaciones de los alumnos (hacer aportaciones, intercambiar informaciones y propuestas, mostrar los avances y dificultades); realizar un seguimiento de los avances y dificultades de los alumnos.</p>
<p>Las TIC como instrumentos configuradores de entornos o espacios de trabajo o aprendizaje</p>		<p>Configurar espacios o entornos de aprendizaje individual en línea (por ejemplo, materiales destinados al aprendizaje autónomo); configurar entornos o espacios de trabajo colaborativo en línea (por ejemplo, las herramientas y los entornos CSCL – <i>Computer Supported Collaborative Learning</i>); configurar entornos o espacios de actividad en línea que se desarrollan en paralelo.</p>

Fuente: *Elaboración Propia. Adaptado del “modelo de análisis de la interactividad” Coll, Mauri y Onrubia (2008)*

A juicio de Coll (2008), la manera como profesores y estudiantes organizan y despliegan su actividad es en sí misma el resultado de un proceso de negociación y de construcción conjunta, de manera que tanto las formas de organización de esta actividad que se van sucediendo a lo largo del proceso formativo, como los usos que en ellas se hace de las herramientas tecnológicas, no pueden entenderse como una simple traslación o un mero despliegue del diseño tecnopedagógico previamente establecido. Cada grupo de participantes redefine y recrea de hecho los procedimientos y normas "teóricas" de uso de las herramientas tecnológicas incluidas en el diseño, a partir de una serie de factores - conocimientos previos, expectativas, motivación, contexto institucional y socio- institucional, etc.- entre los que ocupa un lugar destacado la propia dinámica interna de la actividad conjunta que despliegan sus miembros en torno a los contenidos y tareas de aprendizaje. Y es precisamente en esta recreación y redefinición donde la potencialidad de las herramientas tecnológicas como instrumentos psicológicos termina haciéndose o no efectiva (p. 11)

Será la clasificación de las TIC construida por Coll, Mauri y Onrubia base teórica para comprender los usos de las TIC como instrumentos de mediación en las relaciones entre contenidos, consultor y estudiantes de Ruta PlaNea.

Para finalizar el marco teórico, esta investigación, como se mencionó en el apartado de justificación, gira alrededor de la demanda de competitividad de las organizaciones cliente de RA y de la misma firma consultora para sobrevivir en una sociedad del conocimiento y la información por lo cual es importante reconocer que significa innovación a través del aprovechamiento de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El documento de la OCDE, “Innovando la Educación y Educando para la Innovación. El Poder de las Tecnologías y Habilidades Digitales” menciona:

En las últimas décadas, la innovación en general ha sido considerada cada vez más como un factor crucial para mantener la competitividad en una economía globalizada. La innovación puede dar nueva vida a la desaceleración de los mercados estancados y actuar como un mecanismo para mejorar la capacidad de cualquier organización para adaptarse a los entornos cambiantes (Damanpour y Gopalakrishnan, 1998. Hargadon y Sutton, 2000). (Lekhi, 2007) Las empresas necesitan innovar para mantenerse al día con su competencia introduciendo nuevos productos o servicios, mejorando la eficiencia de sus procesos de producción y organización, o mejorando la comercialización de sus actividades para garantizar su supervivencia. (p.13)

De modo explícito, la incorporación de las TIC al programa de formación en negociación, que tradicionalmente se entregaba en la modalidad presencial tradicional, representa una innovación educativa y de las prácticas de consultoría y formación para RA por cuanto cuando se habla de innovación, esta se basa en “las personas con los conocimientos y habilidades para generar nuevas ideas y tecnologías, llevarlas al mercado, implementarlas en el lugar en el lugar de trabajo y ser capaces de adaptarse a los cambios estructurales en la sociedad” (OCDE, p.14)

Muchas definiciones de innovación se suman a la anterior y se utilizan en diferentes contextos y disciplinas, la definición más ampliamente aceptada viene del Manual de Oslo (OCDE / Eurostat, 2005) que la define como "la implementación de un producto nuevo o significativamente mejorado (bueno o servicio) o proceso, un nuevo método de comercialización,

o un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas”.

De modo más amplio, la edición actual del Manual de Oslo identifica cuatro tipos de innovación: De producto, cuando un bien o servicio es nuevo o mejorado significativamente con respecto a sus características o usos previstos. De procesos, cuando se implementa un método de producción o entrega nuevo o significativamente mejorado. De innovación de marketing, cuando un nuevo método de marketing implica cambios significativos en el diseño del producto o empaque, colocación de productos, promoción de productos o precios; y la Innovación organizativa que se da con la implantación de un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas.

En ese orden de ideas, se puede afirmar que una firma de consultoría, con el fin de mejorar la oferta de formación, podría introducir en su oferta de valor mejoras tales como: 1) nuevos productos y servicios, como un nuevo programa de formación o nuevos recursos educativos en sus programas actuales; 2) nuevos procesos de prestación de servicios, como el uso de TIC en los programas formativos ó ; 3) nuevas maneras de organizar sus actividades, tales como TIC para comunicarse con los estudiantes y las empresas cliente.

Según OCDE (2016), si bien la innovación en educación no es necesariamente la introducción de la tecnología digital, “las estrategias de innovación deberían incluir la implementación y el uso inteligente de la tecnología de una manera que aproveche su potencial para mejorar las prácticas de enseñanza y aprendizaje” (p.31).

Ruta PlaNea pretende ser una estrategia innovadora de producto y de proceso a partir de la incorporación de TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje de la habilidad para planear una

negociación. El AA pasará de ser presencial a ser una modalidad híbrida de formación en la que converjan la formación cara a cara tradicional sin uso de tecnologías digitales, la presencialidad con uso de TIC y el e-learning a través de actividades no presenciales y asincrónicas.

A su vez, el documento publicado por la Universidad de Tacna (Perú) “Orientaciones, Aplicando estrategias innovadoras en el proceso enseñanza aprendizaje” (s.f), invita a sus docentes a incorporar estrategias innovadoras en sus prácticas educativas cuando señala:

Debemos entender como estrategia innovadora aquella forma de trabajo académico que realizamos con nuestros estudiantes que rompe moldes o modelos en vías de satisfacer necesidades de formación profesional, expectativas y motivaciones generadas por la modernidad e influenciadas por la atracción de los recursos que representan las TIC. Toda innovación implica cambio y para ello el docente tiene que hacer uso de su creatividad, imaginación e ingenio para adaptar, combinar o crear formas exitosas de aprender para sus estudiantes de acuerdo a la naturaleza de su asignatura (p.1).

Uno de los desafíos para esta investigación consiste en determinar la contribución de la integración TIC como estrategia de innovación en el proceso formativo de la habilidad para planear una negociación en un cliente de Rincón Aguilar; y esto se logra al incorporar al análisis y evaluación de resultados, así como las percepciones de los participantes para establecer si Ruta PlaNea innovó la práctica de enseñanza y aprendizaje a partir de implementar el AA híbrido.

Como menciona OCDE, sin una cultura de evaluación amplia y ampliamente compartida, la innovación en educación seguirá estancada a nivel de esfuerzos pioneros bien intencionados pero aislados. Descubrir lo que realmente funciona, lo que no funciona y por qué es clave para desarrollar un cuerpo de conocimiento que pueda guiar las innovaciones futuras (p. 31)

Precisamente para medir la innovación en la educación la OCDE (2016) ofrece dos enfoques generales: 1) evaluar las percepciones de los últimos titulados de nivel terciario, incluidos los que trabajan en la educación, sobre la innovación en su lugar de trabajo; y 2) analizar los cambios organizacionales a través de encuestas de maestros y estudiantes. El primer enfoque -

preguntar a los graduados para evaluar el nivel de la innovación- “es subjetivo, pero proporciona información sobre el nivel percibido de innovación por sector” (p. 17)

### DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE DE APRENDIZAJE RUTA PLANEA

El AA Ruta PlaNea fue diseñado para los participantes de los programas de formación en negociación de las empresas-cliente de RA. Se propuso para el desarrollo de una de las habilidades del Programa de Negociación: la planeación o preparación del proceso negociador. Cabe señalar que nunca se había enseñado en RA la habilidad de planeación separada de la generalidad de la competencia negociadora; sin embargo, se decidió para efectos de la investigación, que era un objeto de conocimiento lo suficientemente amplio e importante para ser desarrollado en un ambiente de enseñanza y aprendizaje.

Al 2016 el proceso formativo de la firma consultora para desarrollar la competencia se llevaba a cabo, la mayoría de las veces, en una sesión de 16 horas presenciales, sumada a una hora no presencial de preparación a través de una lectura y algunas preguntas de reflexión. Del total de las horas del programa aproximadamente 9 se dedicaban a la fase de planeación de la negociación.

Ruta PlaNea incrementó la fase de preparación previa (pre-instruccional) a dos horas para que los participantes dediquen un tiempo mayor a reconocer sus saberes previos; la fase instruccional o presencial a doce horas con el fin de que los alumnos trabajen, junto con otras estrategias de aprendizaje significativo, un caso real de su ejercicio profesional para aplicar los pasos del método de preparación, y para la fase post-instruccional se definió un tiempo de 45 días para la práctica en puesto de trabajo como tiempo prudente para la creación de nuevos hábitos y aprendizajes. Durante esos días de uso del conocimiento se pretende que los participantes

interactúen en la plataforma para registrar sus experiencias y resolver dudas con la tutoría del consultor y la contribución esperada de sus compañeros a través de estrategias de trabajo colaborativo.<sup>5</sup>

Cada una de las fases, la pre-instruccional, la instruccional y la post-instruccional se desarrollarán en Moodle, una plataforma tecnológica LMS (Learning Management System) que permitirá al facilitador la gestión virtual de los momentos no presenciales y el apoyo a la presencialidad. Ver Figura 13.



Figura 13. Plataforma Moodle para Ruta PlaNea

Imagen de las diferentes pestañas de acceso a los momentos de aprendizaje del programa de formación

Es relevante señalar que Ruta PlaNea es un programa diseñado bajo la metodología blended o híbrida que, como señala Moran (2012), es “un modo a través del cual se combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial, permitiendo así seleccionar los medios adecuados para

<sup>5</sup> A fin de homologar conceptos entre el mundo académico y el mundo empresarial, los alumnos, se llamarán participantes y/o estudiantes y el profesor, consultor y/o facilitador

cada necesidad educativa” (p. 3). La estrategia didáctica espera recrear los roles del consultor y del participante -frente a la clase tradicional- y crear un nuevo rol, el de las TIC. Ver Tabla 2.

Tabla 2  
*Roles del facilitador, el participante y las TIC en Ruta PlaNea*

<b>Rol del consultor / facilitador:</b>	<b>Rol del estudiante / participante:</b>	<b>Rol de las TIC:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuar como mediador entre los contenidos de aprendizaje y la actividad constructiva de los participantes para asimilar el método para planear una negociación</li> <li>- Motivar y facilitar en los participantes el deseo de aprender y el reconocimiento de los elementos a manejar durante el programa de formación a través del diseño y desarrollo de una estrategia pre-instruccional</li> <li>- Poner a prueba los modelos tradicionales de producir acuerdos por parte de los participantes para promover en ellos la necesidad de construir nuevos significados alrededor de la competencia negociadora y de su habilidad para planear una negociación, a través de una estrategia de descubrimiento guiado</li> <li>- Conducir el aprendizaje de Ruta PlaNea y sistemáticamente revisar la comprensión y adopción de los conceptos y la relación con casos particulares de cada participante</li> <li>- Promover en los estudiantes procesos de pensamiento constructivos y reflexivos alrededor de la planeación de una negociación</li> <li>- Interrelacionarse con los participantes a partir de la discusión de sus opiniones y ejemplos y de la consciencia de la individualidad de los aprendizajes</li> <li>- Preparar y presentar actividades de aprendizaje que correspondan a los objetivos del programa y permitan evidenciar la apropiación del método y la adopción de nuevos enfoques durante el proceso de negociación</li> <li>- Ayudar a los participantes para que en formas de trabajo colaborativo e individual sean conscientes de sus pensamientos, sentimientos, sistemas de creencias y modelos de conducta a la hora de planear y negociar</li> <li>- De ser necesario llevar a los participantes a modificar sus modelos de conducta a la hora de planear y negociar para que puedan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar la sesión antes de llegar al programa para lograr mayor productividad</li> <li>- Hacerse consciente de sus saberes y experiencias previas antes y durante el programa de formación</li> <li>- Valorar la experiencia y participación de sus compañeros en la adquisición de sus conocimientos</li> <li>- Analizar y aplicar el conocimiento acerca de los elementos de la planeación, de manera colaborativa</li> <li>- Sistemáticamente sacar conclusiones a partir de la planeación y comparación con sus saberes y experiencias previas</li> <li>- Reflexionar, concluir, conceptualizar y aplicar los conocimientos</li> <li>- Contrastar su proceso de aprendizaje con el de otros compañeros</li> <li>- Reconocer su perfil como negociador como parte del proceso de autoconocimiento y mejora personal</li> <li>- Continuar en la fase post-instruccional su proceso de aprendizaje preparándose y en lo posible aplicando los conocimientos y habilidades desarrolladas durante la fase instruccional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procurar el aumento de la autonomía del participante y la construcción de aprendizaje significativo.</li> <li>- Motivar a los participantes a partir de la presentación de contenidos en diferentes formatos</li> <li>- Propiciar el trabajo colaborativo al posibilitar la interacción y comunicación fomentando el trabajo en equipo y la discusión.</li> <li>- Evidenciar saberes previos y posteriores</li> <li>- Sistematizar la construcción del método para planear una negociación</li> <li>- Sistematizar aprendizajes</li> <li>- Servir de medio de comunicación consultor – participante y entre los estudiantes.</li> </ul>

transferir nuevos aprendizajes a su ambiente de hogar, trabajo y/o sociedad.		
--	--	--

*Fuente: Elaboración propia. 2016.*

### **Estrategia Didáctica**

Ruta PlaNea usará como base didáctica el Método de Planeación de una negociación de RA, que como se mencionó anteriormente en el marco teórico, se fundamenta en el método de negociación colaborativa de la Universidad de Harvard.

Los estudiantes, en la fase instruccional, elaborarán un mapa mental como estrategia de metacognición para evidenciar la incorporación de los pasos y los conceptos que se irán desarrollando en un caso propio de negociación. Ese mapa colaborativo, a través de la herramienta en línea Coggle, como recurso didáctico le permitirá al participante relacionarse de manera permanente con el consultor, así como ver el avance de otra negociación de uno o dos de sus compañeros - colegas.

Otro recurso didáctico principal es el juego de roles, que no solo permitirá la práctica de lo enseñado, sino que buscará junto a la elaboración del mapa mental atender al principio de la consolidación del aprendizaje significativo, el cual, como lo señala Moreira (2000), insistiendo en el dominio (o maestría) de lo que se está estudiando, asegura continua prontitud en la materia de enseñanza y alta probabilidad de éxito en el aprendizaje secuencialmente organizado. Los participantes deberán asumir un rol no solo en la preparación de su negociación personal, sino que durante el juego de roles serán retados con una negociación genérica en la que demuestren la asimilación de los conceptos y del método para planear una negociación.

De modo sistemático se usarán técnicas de panel de discusión y debates virtuales y presenciales, y de forma complementaria se evaluará la apropiación de conocimiento técnico a

través del análisis de diferentes momentos de un video que ilustra un escenario de negociación en un recurso digital llamado EdPuzzle.

A continuación, la Tabla 3 describe el AA denominado Ruta PlaNea y especifica los cinco (5) momentos de aprendizaje que lo componen:

Tabla 3  
*Descripción del Ambiente de Aprendizaje Ruta PlaNea*

<b>Justificación</b>		
<p>La negociación es una competencia que rápidamente se ha convertido en habilidad transversal a los diferentes niveles organizacionales. Esta capacidad se relaciona con producir acuerdos y solucionar conflictos y amerita el aprendizaje por parte de los colaboradores de una organización de métodos efectivos, diferentes al ejercicio de la autoridad, del cargo, de la jerarquía, del poder económico, del marco legal y de la confrontación violenta.</p> <p>Las personas llevan a cabo acuerdos diversos en diferentes escenarios, sin preparación sin un derrotero, sin tomar elementos técnicos en cuenta. Cuando se negocia sin método se hace desde el instinto, desde el regateo, desde lo que se cree merecer, etc., por ende, se otorgan ventajas o se toman de la contraparte, acorde a las habilidades, o a quien sea más duro en la estrategia que escoge. Por lo anterior se hace necesario el desarrollo de la destreza para llevar a cabo procesos de acuerdo más metódicos y estratégicos que se garanticen ganancias colectivas.</p>		
<b>Objeto de Conocimiento</b>		
Planeación de una Negociación.		
<b>Objetivo del AA</b>		
Al finalizar Ruta PlaNea los participantes demostrarán su capacidad de preparar una negociación a través de una metodología de enseñanza y aprendizaje que incorpora el uso de TIC, involucrando trabajo tanto autónomo como colaborativo.		
<b>Objetivos Específicos del AA</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar conceptos previos y esquemas mentales a la hora de negociar</li> <li>2. Identificar el perfil negociador de los participantes en el Programa de Formación</li> <li>3. Formular un objetivo de negociación</li> <li>4. Identificar las partes que intervienen en una negociación</li> <li>5. Determinar los intereses de las partes que intervienen en una negociación</li> <li>6. Reconocer las alternativas presentes en la negociación</li> <li>7. Determinar asuntos a negociar</li> <li>8. Identificar el DOFA de la negociación</li> <li>9. Construir la zona de negociación</li> <li>10. Construir opciones de negociación</li> </ol>		
<b>Enfoque Pedagógico</b>		
El AA se fundamenta en los principios de la andragogía como teoría de la enseñanza para adultos (público objetivo de RA) y el Aprendizaje Significativo, enfoque de enseñanza y aprendizaje que busca la transformación y reformulación del conocimiento partiendo de conceptos previos.		
<b>Sistema de Contenidos</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Valores/ Actitudes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos en una negociación</li> <li>• Partes en una negociación</li> <li>• Intereses en una negociación</li> <li>• Asuntos en la negociación</li> <li>• Alternativas para negociar</li> <li>• Opciones en la negociación</li> <li>• Diferencias entre alternativas y opciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer enfoques mentales presentes a la hora de negociar</li> <li>• Identificar el perfil negociador actual vs. el ideal</li> <li>• Formular un objetivo de negociación.</li> <li>• Identificar las partes que intervienen en una negociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Disciplina con el método</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Creatividad</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores de Negociación</li> <li>• Zona de negociación</li> <li>• Límites de la negociación</li> <li>• Punto de retiro: peor acuerdo,</li> <li>• MAAN, peor opción</li> <li>• Criterio objetivo</li> <li>• Deseo: aspiración, mejor opción</li> <li>• Relaciones de valor entre los límites de una negociación</li> <li>• Competencias de un buen negociador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los intereses de las partes que intervienen en una negociación</li> <li>• Identificar los asuntos a negociar</li> <li>• Reconocer las alternativas presentes en la negociación</li> <li>• Identificar el DOFA de la negociación</li> <li>• Construir la zona de negociación</li> <li>• Determinar posibles opciones para la negociación</li> </ul>	
<p><b>Recursos</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Moodle que contiene las diferentes sesiones, momentos, actividades y foros del curso Ruta PlaNea</li> <li>• Videos</li> <li>• Herramienta de medición del perfil del negociador</li> <li>• Herramienta colaborativa en Coggle</li> <li>• Casos de Negociación para Juego de Roles</li> <li>• Herramientas en Excel</li> <li>• Otros recursos digitales (Genially, Google Forms, Edpuzzle)</li> <li>• Chat Ruta PlaNea (WhatsApp)</li> </ul>		
<p><b>Sistema de Evaluación</b></p>		
<p><b>Heteroevaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de los elementos de la negociación en la preparación de los casos particulares</li> <li>• Interpretación del paso a paso de la negociación llevando a cabo los talleres y asumiendo roles específicos determinados en las guías de los ejercicios</li> </ul> <p><b>Coevaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en los paneles de discusión que brinda la retroalimentación colectiva que se lleva a cabo después de cada taller y/o actividad.</li> <li>• Herramienta colaborativa para consignar saberes previos y para adelantar la planeación de la negociación.</li> </ul> <p><b>Autoevaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foros de aprendizaje</li> <li>• Perfil del negociador</li> </ul>		
<p><b>MOMENTO 1: Bienvenida</b></p>		
<p><b>Justificación</b></p>		
<p>Por tratarse de un aprendizaje blended es mandatorio en los momentos de interacción no presencial y asincrónica entre estudiantes y entre estudiantes y facilitador, seleccionar los medios y el lenguaje de comunicación más apropiados para guiar y motivar la participación y/o el aprendizaje. Adicionalmente, como estrategia pedagógica es indispensable preparar al estudiante con relación a qué y cómo va a aprender a través de la información de los objetivos y actividades del programa formativo.</p>		
<p><b>Objetivos</b></p>		
<p>General: Al finalizar el Momento 1 los participantes estarán en capacidad de identificar qué y cómo iban a aprender, así como las actividades necesarias para hacer parte del programa de formación.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiarizar al estudiante con el uso de la Plataforma Moodle</li> <li>• Construir canales de comunicación e interacción entre estudiantes y entre el estudiante y el facilitador</li> <li>• Motivar la participación en las diferentes actividades previas a la sesión presencial</li> </ul>		
<p><b>Recursos</b></p>		
<p>Plataforma Moodle, Video, Correo Electrónico, Chat Ruta PlaNea</p>		
<p><b>Actividades</b></p>		
<p>Envío de correo electrónico personalizado con la Bienvenida al Programa de Formación y el tutorial del ingreso a la plataforma Moodle y a Ruta PlaNea.</p>		

“Hola Nombre Apellido,  
 En Rincón Aguilar Consultores estamos felices por saber que vamos a compartir, los próximos 6 y 7 de octubre, un espacio de aprendizaje para Planear una negociación.  
 Desde ahora mismo inicias el Programa de Formación Ruta PlaNea, Ruta para Planear una Negociación, por medio de una serie de actividades virtuales que te permitirán estar listo para las doce horas de formación presencial, y que culminarás 30 días después, cuando nuevamente te vincules realizando algunas tareas virtuales.  
 A continuación, te enviamos los datos de ingreso a nuestro Campus Virtual:  
 URL: <http://formacion.rinconaguilar.com.co/>  
 Usuario: nombre.apellido  
 Contraseña: ruta2016  
 Para conocerte un poco más, cuando ingreses al Campus Virtual y a nuestro Programa de Formación, te recomendamos subir tu foto y actualizar tu información personal.  
 Si tienes inconvenientes con el acceso o edición de tu perfil, te recomendamos visualizar el PDF que acompaña este correo”.

Adjunto al documento se envía el PDF con las instrucciones de ingreso a la plataforma del Programa Ruta PlaNea<sup>6</sup>:

**TUTORIAL DE INGRESO**  
**Ruta PlaNea (Ruta para Planear una Negociación)**

Paso 1. Ingresar la dirección web:  


Paso 2. Entra a nuestro Campus Virtual:  
 Escribe el usuario y contraseña enviado a tu correo junto con este tutorial.  
 Importante: Cuando escribas la contraseña temporal, nuestro sistema te pedirá que la cambies. Te recomendamos ingresar una que no olvides fácilmente.

**Entrar**

Nombre de usuario

Contraseña

Recordar nombre de usuario

Paso 4. Modifica tu perfil:  
 Por favor actualiza tu información personal y sube tu foto.  
 Para hacerlo sigue estas tres pasas:  
 A. Clic en la opción donde aparece tu nombre  
 B. Clic en **Preferencias**  
 C. Por último, clic en la opción **Editar perfil**.  
 (Para la foto ve a imagen del usuario y carga un archivo)



Para finalizar solamente haces clic en el siguiente botón:

Soporte y acompañamiento  
 Ante cualquier inquietud sobre el Programa o Campus Virtual puedes escribirnos y rápidamente saldaremos tus dudas:



Correos:  
 asistentecreativo@rinconaguilar.com.co  
 bibianagalvez@rinconaguilar.com.co

Figura 14. PDF Tutorial Ingreso a Ruta PlaNea

Documento enviado a los participantes por correo electrónico en la fase pre-instruccional

Apertura de chat Ruta PlaNea como canal móvil que permite una comunicación colectiva e inmediata.

<sup>6</sup> Una de las instrucciones es colocar foto en el perfil con el fin de que el consultor facilitador pueda generar recordación y establecer mayor familiaridad con los participantes en la sesión presencial.

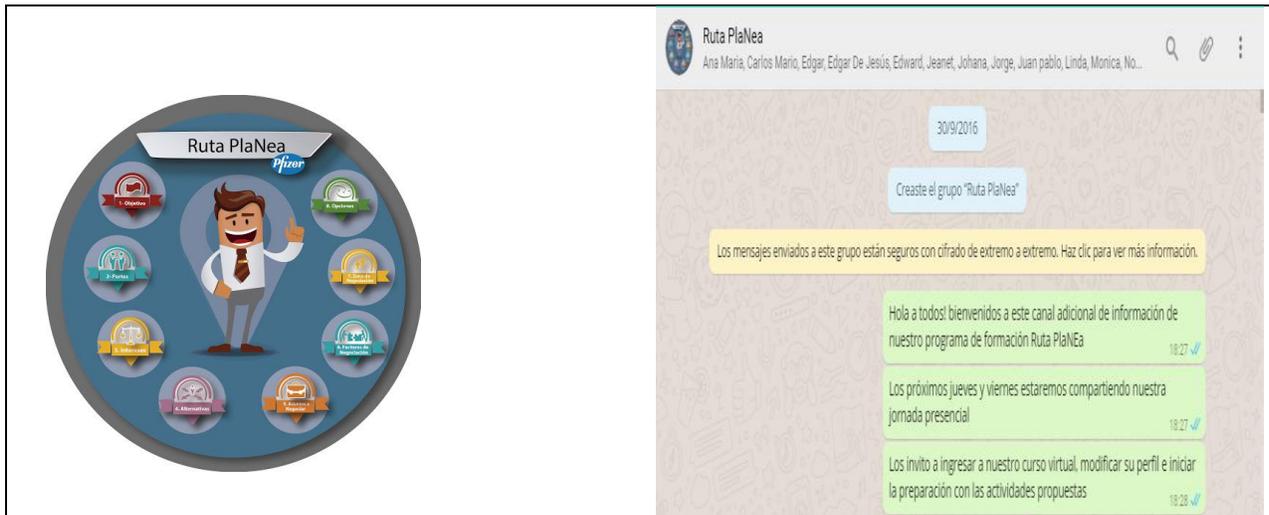


Figura 15. Logo Chat WhatsApp Ruta PlaNea

Figura 16. Mensaje Bienvenida Chat Ruta PlaNea

Una vez en la plataforma del curso virtual los participantes reciben un video de bienvenida a la Ruta en la pestaña “Iniciemos” (<https://www.youtube.com/embed/Z0fEN6F6MtI>).



Figura 17. Pestaña “Iniciemos” e ícono visual de Ruta PlaNea<sup>7</sup>

<sup>7</sup> El ícono visual se usó en los diferentes momentos de aprendizaje y como elemento identificador en recurso como el chat de WhatsApp o lo mapas colaborativos.



Figura 18. Imagen de video Bienvenida a Ruta PlaNea<sup>8</sup>

En esa misma pestaña, se enuncia el objetivo a conseguir por parte del participante en el Programa Ruta PlaNea y se proporcionan dos espacios de interacción con el docente: un foro de inquietudes y un foro de expectativas.

**Objetivo de Ruta PlaNea**

Desarrollar tu capacidad de preparar una negociación involucrando trabajo tanto autónomo como colaborativo.

Figura 19. Objetivo de Ruta PlaNea <sup>9</sup>

**Comuniquémonos**

A continuación encontrarás dos foros a través de los cuales podemos comunicarnos en los diferentes momentos del programa de formación.

En el foro **Resuelve tus dudas**, podrás escribir tus preguntas o inquietudes y recibirás respuesta y soporte por parte de la consultoría.

En el foro **Comparte tus expectativas**, te invitamos a que nos escribas qué esperas de este programa de formación.

Resuelve tus dudas

Comparte tus expectativas

Figura 20. Foros de interacción Facilitador-Participante Momento 1<sup>10</sup>

**MOMENTO 2: Activación de Saberes Previos**

**Justificación**

Necesidad de activar conocimientos previos que le sirvan al estudiante para establecer un puente cognitivo entre la información que conoce y la nueva que ha de aprender, asegurando con ella una mayor significatividad de los aprendizajes logrados; y al consultor-facilitador, para conocer lo que saben los participantes y utilizar tal conocimiento como insumo para promover nuevos aprendizajes.

**Objetivos**

General: Al finalizar el Momento 2 los participantes estarán en capacidad de identificar sus enfoques, prácticas y estilos a la hora de negociar.

Específicos:

<sup>8</sup> La consultora facilitadora mantendrá la vestimenta durante todos los momentos de Ruta PlaNea para facilitar la continuidad y establecer mayor familiaridad con los estudiantes.

<sup>9</sup> Cada uno de los momentos y/o actividades se enmarcaban desde el inicio con el objetivo a lograr y se socializaban con los participantes

<sup>10</sup> Los foros fueron diseñados para permitir la comunicación entre los actores del proceso formativo y para recoger información que permitiera responder al problema de investigación.

- Ilustrar acerca de la manera de aprender durante el programa
- Describir las diferentes actividades a realizar en la etapa pre e instruccional
- Crear un mapa colaborativo para compartir saberes previos
- Identificar los fortalezas y oportunidades de mejora de los estudiantes como negociadores

**Recursos**

Plataforma Moodle, videos, formulario de medición en Google Forms, correo electrónico, chat Ruta PlaNea

**Actividades**

En el curso virtual en Moodle Ruta PlaNea, en la pestaña “Mi negociador actual” los participantes adelantan las estrategias pre-instruccionales desarrolladas por el consultor-facilitador



Figura 21. Pestaña “Mi negociador actual” e ícono visual de Ruta PlaNea

Se enuncia el objetivo a conseguir por parte del estudiante.

**Objetivo**

Identificar enfoques, prácticas y estilos de cada negociador.

Figura 22. Objetivo del momento de aprendizaje 2 en la plataforma

A través de un video el consultor explica a los participantes los pasos a seguir como preparación para la sesión presencial (<https://www.youtube.com/watch?v=3de5V5IqmYo>).



Figura 23. Imagen de video Pestaña “Mi negociador actual”

Los participantes reciben un correo electrónico para acceder y elaborar su primer mapa colaborativo en Coggle que les permite identificar saberes previos, compartirlos con otros estudiantes y familiarizarse con la herramienta central de trabajo durante la sesión presencial.

Los resultados de los diferentes mapas mentales servirán como insumo para que el consultor facilitador conozca los saberes y enfoques previos de los participantes y desarrolle una estrategia pedagógica en la sesión presencial.

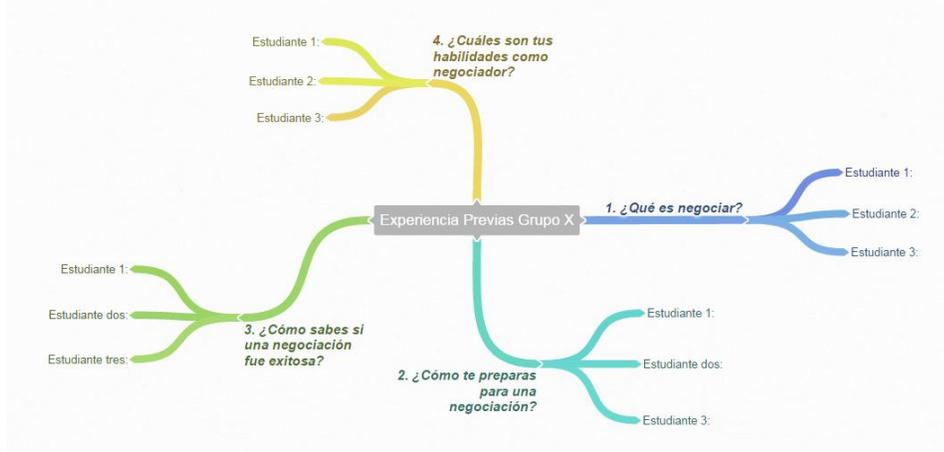


Figura 24. Mapa colaborativo de saberes previos en Coggle<sup>11</sup>

Se acompaña con un video tutorial de uso de la herramienta Coggle previendo que algunos estudiantes tengan dudas frente a su uso y diligenciamiento.

(<https://youtu.be/ixSWnaL3414>).

Los participantes acceden a una herramienta de autodiagnóstico de sus habilidades como negociador, que les brinda la oportunidad de autoconocimiento y mejoramiento personal.

([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc7oIhjWo5-VOcD2pluJvIF99zzxtqouAxi2xwQGIo3pT\\_-Q/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc7oIhjWo5-VOcD2pluJvIF99zzxtqouAxi2xwQGIo3pT_-Q/viewform))

<sup>11</sup> Mapa colaborativo con el fin de reconocer saberes previos y familiarizar al participante con el uso de la herramienta.

**Perfil del Negociador**

Por favor lee con especial cuidado cada una de las 30 declaraciones y escribe en la casilla correspondiente la calificación que realmente describe tu comportamiento en las negociaciones. Se sincero, puesto que la perspectiva resultante de una evaluación acertada puede ser la clave para mejorar tu desarrollo como negociador. Para evaluar cada afirmación es importante situarse en el hoy, en tu comportamiento actual en las negociaciones y no en el deber ser. Valora tu respuesta escuchando integralmente cada declaración.

Valoración:  
 1: Esta frase NO describe mi comportamiento  
 2: Esta frase DIFÍCILMENTE describe mi actuación  
 3: Esta frase OCASIONALMENTE describe mi comportamiento  
 4: Esta frase la MAYORÍA de las veces aplica para mi actuación  
 5: Esta frase SIEMPRE describe mi comportamiento

Ten presente que la información suministrada será utilizada en el programa de formación de manera consolidada, no individual.

\*Obligatorio

**Nombre y apellido \***  
 Tu respuesta

**Dirección de correo electrónico \***  
 Tu respuesta

**1. En la negociación, soy firme en perseguir mis objetivos \***

	1	2	3	4	5	
NO	<input type="radio"/>	SIEMPRE				

**2. Si la otra parte no satisface sus intereses, prefiero no cerrar el acuerdo \***

	1	2	3	4	5	
NO	<input type="radio"/>	SIEMPRE				

**3. Para mí es fácil encontrar diversas soluciones que satisfagan a las partes en una negociación \***

	1	2	3	4	5	
NO	<input type="radio"/>	SIEMPRE				

Figura 25. Formulario para autodiagnóstico de perfil negociador en Google Forms<sup>12</sup>

Los resultados se envían vía correo electrónico a cada uno de los estudiantes. Durante la sesión presencial se explican y contextualizan cada una de las variables medidas con el instrumento.

Los estudiantes pueden acceder en esta pestaña a dos foros: uno para resolver dudas sobre alguna de las actividades planteadas y otro para compartir aprendizajes.

Dos preguntas se diseñaron para el foro de aprendizajes:

1. ¿Qué reflexiones despertó en ti haber diligenciado las preguntas del mapa mental?
2. ¿El perfil del negociador que recibiste a vuelta de correo es lo que pensabas de ti como negociador?

 **Comuniquémonos**

A continuación encontrarás dos foros a través de los cuales podemos comunicarnos en los diferentes momentos del programa de formación.

En el **foro Resuelve tus dudas**, podrás escribir tus preguntas o inquietudes y recibirás respuesta y soporte por parte de la consultoría.

En el **foro Comparte tus aprendizajes**, te invitamos a que **respondas dos preguntas** y a que nos compartas **tus experiencias** a la hora de llevar a cabo las actividades propuestas.

 Resuelve tus dudas

 Comparte tus aprendizajes

Figura 26. Foros de interacción Facilitador-Participante Momento 2

**MOMENTO 3: Activación del aprendizaje para planear una negociación**

**Justificación**

<sup>12</sup> Herramienta de evaluación que permitía reconocer el autoconcepto previo de los participantes frente a sus habilidades como negociador.

Aceptar la negociación como un mecanismo hábil y efectivo para producir acuerdos, exige romper paradigmas y confrontar nuestras actitudes, conceptos y habilidades frente a lo que significa negociar.
<b>Objetivos</b>
General: Al finalizar este momento pedagógico el participante estará en capacidad de reconocer la negociación como un medio generador de valor en los procesos de acuerdos y contrastar con sus saberes y enfoques previos. Específicos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar conductas y comportamientos que facilitan o entorpecen los procesos de acuerdo</li> <li>• Concluir en acciones personales que permitan mejores procesos de negociación en el día a día</li> </ul>
<b>Recursos</b>
Plataforma Moodle, video beam, tablero y marcadores, computadores o dispositivos móviles, recursos digitales
<b>Actividades</b>
Se trata de la primera parte de sesión presencial (que tendrá una duración total de 12 horas de aprendizaje en aula). Coincide con la activación de la pestaña “Nuestro punto de partida”

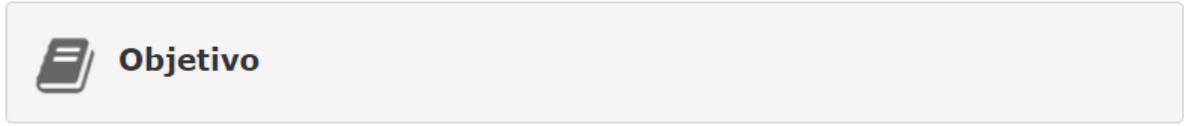
<i>Figura 27. Pestaña “Nuestro Punto de Partida”</i>
Después de la presentación de credenciales organizacionales y del consultor- facilitador y de la explicación de la agenda, la metodología y los acuerdos de trabajo en la sesión, se inicia el programa formativo presencial con la exposición del objetivo a lograr en el momento de aprendizaje 3. La presentación guía usada por el consultor está contenida en el curso virtual y los participantes van siguiéndola en el video beam o en sus propios computadores o tabletas.

<i>Figura 28. Objetivo del momento de aprendizaje 3 en la plataforma</i>
Un recurso digital diseñado como material guía durante el momento de aprendizaje 3 permite al consultor facilitador y a los participantes ir paso a paso desarrollando las diferentes actividades:


Figura 29. Recurso digital Bienvenidos a nuestro Punto de Partida<sup>13</sup>

La primera actividad es la socialización de la consolidación hecha por el consultor facilitador de los mapas colaborativos de saberes previos enviados y diligenciados en la fase 2.



Figura 30. Recurso digital que resume las respuestas a cada pregunta del trabajo previo

Frente a los resultados de ¿Qué es negociar? se hace una nube de palabras para que los participantes por grupos construyan una definición y un significado común que incorpore el mayor número de palabras propuestas en todos los mapas mentales. Se socializan las definiciones y se contrastan con 3 definiciones que aporta la consultoría en una infografía.

Las demás preguntas del trabajo previo se presentan a manera de resumen en imágenes e infografías que compilan las respuestas recibidas que se socializan en plenaria durante la sesión presencial.

Todos los recursos pueden ser consultados y descargados por los participantes.

Primer ejercicio de negociación por equipos basado en la teoría de juegos: Mediante el taller Rojos y Azules se pretende confrontar la teoría expresada durante la actividad 1, las creencias personales y el modelo tradicional de llegar a acuerdos, contra los resultados que pudieran alcanzarse si se optara por modelos más colaborativos de negociación.

Durante la ejecución de la dinámica los participantes divididos en cuatro (4) grupos deberán seguir las instrucciones que tienen en la plataforma y tomar las decisiones de ganancia de modo confidencial y con base en los resultados de los otros equipos. Las votaciones que los equipos registran en un archivo de Google Forms son escrutadas por el consultor- facilitador.

A partir de una estrategia de descubrimiento guiado, el consultor hace las veces de mediador para que el significado lógico de la ganancia adquiera un significado psicológico para los participantes, a partir de un proceso mayéutico que genere reflexión y toma de conciencia para la reformulación de un nuevo significado frente al alcance del proceso de negociación.

El Momento 3 finaliza con la participación de los estudiantes en un foro de aprendizaje donde registran lo aprendido durante lo transcurrido del Programa:

“Tu participación contribuirá significativamente a una comunicación exitosa y la construcción de conocimiento para quienes hacemos parte de este Programa Ruta PlaNea. Esperamos tus aportes”.

¿Qué aprendizajes me llevó a partir de lo visto hasta el momento?

<sup>13</sup> Este recurso reemplaza las diapositivas tradicionales de PowerPoint. Las imágenes e información estaban contenidas al interior de cada botón y los participantes no tenían que salir de la plataforma porque todas las actividades formativas estaban contenidas o enlazadas en ella.



Figura 31. Foro de aprendizaje Momento 3

<b>MOMENTO 4: La Ruta</b>
<b>Justificación</b>
<p>Cuando se negocia, uno de los errores más comunes está en no seguir un camino ordenado para alcanzar el resultado. Por lo anterior, la presencia de un método comprobado incrementa la probabilidad de éxito. Algunos elementos que justifican el aprendizaje de La Ruta son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar un objetivo alcanzable, determinar los directamente involucrados en un proceso de negociación, no perder de vista los intereses presentes en el proceso de acuerdo (negociación colaborativa sobre la que se basa el modelo de negociación de Harvard y el Método de negociación de RA), o no priorizar los asuntos sobre lo que tratará el acuerdo o convenio conlleva el riesgo de no lograr satisfacer los intereses o fracasar en la estrategia.</li> <li>• Construir o encontrar las alternativas o caminos viables en caso de que no se dé el acuerdo, evita el riesgo de retirarse de un buen acuerdo o de aceptar cierres que no mejoren las condiciones fuera de la negociación.</li> <li>• Evaluar las fortalezas y debilidades que posee o enfrentan las partes en una negociación permite medir el poder con que se llega a la mesa de negociación y así construir las estrategias necesarias para aprovechar las capacidades y disminuir las debilidades.</li> <li>• Saber cuándo un negociador debe retirarse, hasta donde llegar, dejar, crear o recoger valor en la mesa de negociación es indispensable por lo que el negociador debe poder determinar los límites inferiores y superiores de los principales asuntos a negociar. El desconocimiento de la MAAN, la peor opción, los criterios objetivos y/ o la meta de negociación conlleva el riesgo de sobrepasar límites, dejar valor en la mesa o simplemente desconocer cuanto hay para repartir en el proceso de acuerdo.</li> <li>• Construir las posibles fórmulas para el acuerdo es el culmen antes de sentarse a negociar. Desde la preparación, se diseña y concibe la estrategia de presentación de opciones para la negociación. El riesgo de no planearlas se materializa en la mesa de negociación con acciones reactivas frente a la aceptación, presentación o construcción de opciones a partir de lo que la contraparte presente o las ideas que vayan surgiendo en el desarrollo del acuerdo.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>
<p>General: Al finalizar este momento pedagógico el participante estará en capacidad de identificar el paso a paso de la ruta para planear una negociación.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular un objetivo de negociación a través de la adecuada redacción del alcance de lo que quiere y puede lograr al finalizar el proceso de acuerdos</li> <li>• Identificar las partes que intervienen en una negociación a través de una apropiada determinación de quienes influyen y/o toman decisiones en el proceso de negociación</li> <li>• Determinar los intereses de las partes en una negociación a través de la adecuada identificación y priorización de los mismos</li> <li>• Identificar y priorizar, a partir de los intereses, los asuntos o temas susceptibles de acuerdo</li> <li>• Reconocer las alternativas antes de entrar a la negociación para sí, e idealmente, para la contraparte</li> <li>• Identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FN) para las partes y analizarlas para encontrar su poder dentro de la negociación</li> <li>• Construir una zona de negociación o zona de posible acuerdo para los asuntos de una negociación</li> <li>• Diseñar opciones para satisfacer los intereses de las partes, superando las alternativas fuera de la mesa de negociación</li> </ul>
<b>Recursos</b>

Plataforma Moodle, video beam, tablero y marcadores, computadores o dispositivos móviles, video en Edpuzzle, mapas colaborativos en Coggle.

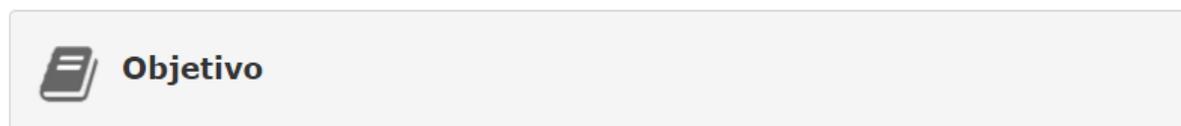
### Actividades

Para iniciar, se presenta el objetivo del Momento de aprendizaje a los participantes.

El consultor- facilitador a partir de la transformación de los saberes previos que se consiguió en el primer momento de La Ruta (que buscó ser intenso en significado) y la motivación que pueda sentir por adquirir nuevos conocimientos y habilidades,

Después refuerza la necesidad de aprender a negociar de manera sistémica teniendo en cuenta que la negociación no es un momento sino un proceso. Explica la negociación en las tres (3) fases: Pre-negociación o Fase de Planeación, Negociación y Post negociación y las actividades o pasos que cada fase contiene.

A continuación, el consultor se enfoca en la primera fase de Pre-negociación o de Planeación de la Negociación, su relevancia y cada uno de los pasos de la Fase.



Identificar el paso a paso de la Ruta PlaNea, Ruta para Planear una Negociación

Figura 32. Objetivo de aprendizaje del Momento 4

Es el corazón del programa formativo y por las siguientes horas y hasta finalizar las horas presenciales se desarrollan uno a uno los pasos de la Ruta PlaNea, que los estudiantes van siguiendo en la plataforma a la par que van diligenciando la planeación de un caso particular de negociación en un mapa mental colaborativo.



Figura 33. Recurso digital Ruta PlaNea<sup>14</sup>

Por ser un mapa colaborativo los participantes podrán ver la planeación de otro(s) compañero(s), chatear con él (ellos) y generar aprendizaje colectivo. Reciben el acompañamiento presencial o a través de la herramienta del consultor, quien tiene acceso virtual a todos los mapas.

<sup>14</sup> Cada uno de los pasos se convertía en un botón interactivo que permitía visualizar la definición del paso a paso de la Ruta

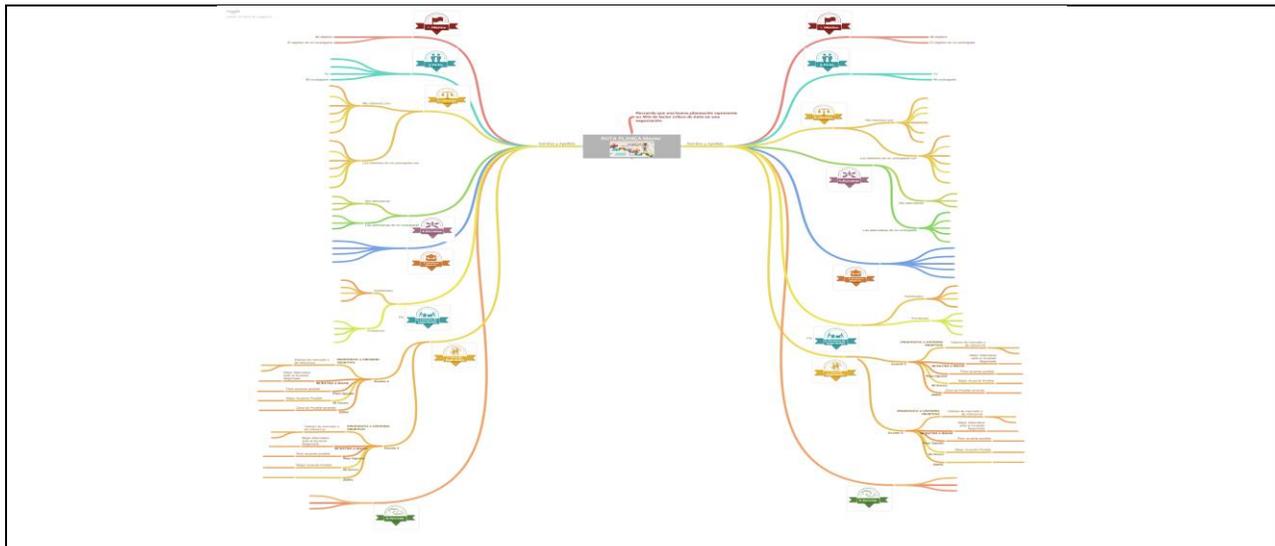
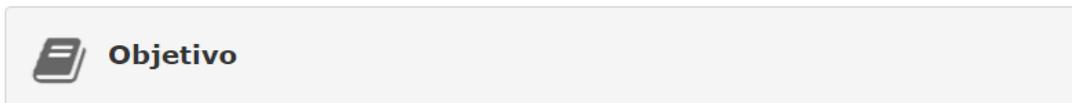


Figura 34. Diseño del mapa colaborativo para diligenciar Ruta PlaNea

Cuando los participantes llegan al paso de la ruta denominado Alternativas, el consultor interrumpe la actividad de diligenciamiento secuencial del mapa para llevar a cabo el segundo ejercicio de negociación, a través de un juego de roles que busca determinar el desarrollo de la habilidad para planear los pasos de la ruta vistos, así como la apropiación de los conceptos y conocimientos y la revisión de los enfoques de ganancia colectiva trabajados hasta el momento. Dentro de la plataforma se ha diseñado una pestaña como espacio de trabajo para almacenar y llevar a cabo los ejercicios de aplicación del conocimiento:



Figura 35. Pestaña “Probemos nuestros aprendizajes”



Demostrar la capacidad de preparar una negociación a través del uso de la Ruta PlaNea

Figura 36. Objetivo de las actividades de práctica de la pestaña “Probemos nuestros aprendizajes”

Los estudiantes después de comprender las instrucciones acceden por medio de una contraseña a las instrucciones confidenciales según sean rol A o rol B. Se relaciona el concepto aprendido con los resultados en la práctica del juego de roles y se construye un nuevo significado de la utilidad de diferenciar una alternativa de una opción en negociación. Se discuten grupalmente los resultados obtenidos en las negociaciones y se analiza el proceso de aprendizaje desde el primer ejercicio.

✓ **Actividades que vamos a realizar**

👤 **Caso de negociación: Sergio López y Andrés Romero**

**Instrucciones:**

**01**

Se trata de una negociación entre dos partes, donde puede existir o no un acuerdo

**02**

Por favor no se salga del guión

**03**

En el caso va a encontrar las alternativas, si las hay, y los intereses

**04**

En el caso usted representa a una de las partes; no es la parte; por lo tanto asuma el rol que le corresponde

**05**

No muestre el caso a la otra parte, mucho menos deje ver sus alternativas

**06**

Usted tendrá información de la otra parte, que ésta conoce, pero que no sabe que usted la conoce

**07**

Tendrá 10 minutos para preparar el caso y 10 minutos para intentar llegar a un acuerdo con la otra parte

**08**

Negocie donde quiera con la otra parte, pero sin interferir en la comunicación de las otras parejas

*Figura 37. Instrucciones Juego de roles para practicar los aprendido<sup>15</sup>*

Un ejercicio mayéutico por parte del consultor buscará trasladar el concepto de alternativas y acciones a más escenarios de negociación personal y profesional a partir de la confrontación de resultados cuando se negocia frente a una posición extrema. Usando el mismo caso de Sergio López y Andrés Romero, el consultor lleva a los estudiantes a revisar el punto de retiro de sus negociaciones con el fin de hacerlos conscientes de lo que puede pasar si no negocian. Para finalizar esta actividad los participantes hacen un pare, para examinar sus aprendizajes y llevarlos al foro 1 de la pestaña “Probemos nuestros aprendizajes”. Deberán dar respuesta al interrogante: El ejercicio de Sergio López y Andrés Romero me permitió darme cuenta de...

Al estudiar los factores de negociación los participantes deberán construir por lo menos dos cambios de poder que les permitan fortalecerse para el momento de negociación o reconocer en cuáles circunstancias podrían entregar concesiones a la contraparte. Socializar algunos de los ejemplos facilitará el aprendizaje colectivo. Se trabajará por parejas en las binas o tríos establecidos en Coggle para la construcción del delta de la negociación. Esto significa que cada participante deberá colaborar en la creación de una zona de negociación de su colega y recibirá de su parte la misma ayuda. Como actividad de cierre de la Ruta y en la pestaña “Probemos nuestros aprendizajes”, se llevará a cabo una actividad que busca evaluar si el estudiante, a través de una situación simulada en el fragmento de la película “El Padrino”, identifica algunos de los elementos vistos en el Programa. Para llevar a cabo la actividad se diseñó un recurso en Edpuzzle. (<https://edpuzzle.com/embed/media/57f028cae83add603e2c4ad6>)

<sup>15</sup> Tradicionalmente las instrucciones se entregaban en hojas plastificadas junto con la lectura del rol negociador a representar. En Ruta PlaNea tanto las instrucciones como los roles estaban contenidas dentro de la plataforma.

**Actividad evaluativa: El Padrino**

A continuación verás un fragmento de la película El Padrino, que a partir de un proceso de abstracción, busca que hagas un puente entre la escena cinematográfica y lo que has aprendido acerca de la negociación.

Para ingresar a la actividad da clic en el video.



Figura 38. Edpuzzle con la actividad El Padrino<sup>16</sup>

Una vez finalizada la actividad los participantes vuelven al proceso reflexivo consignando sus lecciones aprendidas de las actividades realizadas en el foro 2 de la pestaña “Probemos nuestros aprendizajes”, respondiendo: El ejercicio del video de El Padrino me permitió comprender de mejor manera...

La sesión presencial finaliza con la invitación por parte del consultor a seguir trabajando en el Programa Ruta Planea puesto que éste no finaliza sino hasta 45 días después. Durante este tiempo, los participantes perfeccionarán sus mapas mentales y podrán establecer contacto a través del chat, de los mapas colaborativos y del teléfono con compañeros y consultor para resolver dudas que se puedan presentar al agregar información a los mapas y al ejecutar la negociación con base en lo planeado.

Adicionalmente y como parte del programa se invita a los estudiantes a que un mes y medio a partir de ese día puedan visualizar si hubo o no cambios en su perfil negociador diligenciado la herramienta del Perfil del Negociador de la pestaña “¿Qué ha pasado en este tiempo?”

Como cierre de la jornada presencial y en la pestaña “¿Cómo nos fue?” los estudiantes diligencian un formato en Google Forms que le permita a la consultoría, a través de un cuestionario estructurado, identificar la percepción general del curso por parte de los estudiantes y los aportes de la integración de TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje del Programa Ruta Planea, Ruta para Planear una Negociación. (<https://goo.gl/forms/cHtlwOCbKYw5NLBF3>)



Figura 39. Pestaña “¿Cómo nos fue?”

<sup>16</sup> Este recurso se enlazó dentro de la plataforma para que los participantes pudieran extrapolar los conceptos aprendidos a una escena de la película

## Evaluación del Programa

\*Obligatorio

Le agradecemos dedicar unos minutos para evaluar este evento. Su valoración OBJETIVA e IMPARCIAL como participante, contribuye al mejoramiento continuo de nuestros procesos.

1. El proceso de enseñanza-aprendizaje: \*

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
Las estrategias docentes utilizando TIC en el trabajo previo, favorecieron la preparación en relación a qué y cómo iba a aprender (vídeos, whatsapp, foros, mapa colaborativo, perfil del negociador, objetivos en las pestañas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las imágenes, iconografías y demás recursos digitales favorecieron la síntesis y abstracción de la información relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La forma de organizar y presentar el material en el aula virtual proporcionó una adecuada organización de la información que debía ser aprendida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los mapas colaborativos usados antes y durante la sesión presencial significaron mayor participación e iniciativa para usted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 40. Cuestionario Evaluación del Programa<sup>17</sup>

<b>MOMENTO 5: ¿Qué ha pasado en este tiempo?</b>
<b>Justificación</b>
<p>El aprendizaje no se logra en el aula de clase, tampoco se logra cuando el estudiante es capaz de comprender un objeto de conocimiento, sino que se consigue cuando el estudiante logra transformar su realidad a partir del uso productivo de ese objeto de conocimiento.</p> <p>Por esto, dentro de la estrategia de aprendizaje, se decidió un espacio de trabajo autónomo con la tutoría del consultor y el acompañamiento voluntario de los compañeros o colegas para que el uso del conocimiento fuera una realidad.</p>
<b>Objetivos</b>
<p>General: Al finalizar este momento pedagógico el participante estará en capacidad de ejecutar la planeación de su negociación en el contexto empresarial y/o aplicar lo aprendido a otras negociaciones personales o corporativas que lo demanden.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reformular elementos de la negociación construida durante la sesión presencial, si fuera necesario</li> <li>Construir nuevas negociaciones utilizando la Ruta PlaNea aprendida. superando las alternativas fuera de la mesa de negociación</li> </ul> <p>Y, eventualmente,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar con base en lo planeado</li> </ul>
<b>Recursos</b>
<p>Plataforma Moodle, computadores o dispositivos móviles, mapas colaborativos en Coggle, Chat Ruta PlaNea y formulario de medición en Google Forms.</p>
<b>Evaluación</b>
<p>Al finalizar este Momento de Aprendizaje, los participantes estarán en capacidad de analizar y valorar la utilidad de lo aprendido en las fases pre e instruccional de Ruta PlaNea.</p>

<sup>17</sup> La evaluación contenía preguntas de satisfacción con el desarrollo del programa y preguntas dirigidas a resolver la pregunta de investigación

Identificarán los elementos de una nueva medición de su perfil negociador para confrontar cambios en el mismo frente al perfil de entrada.

**Actividades**

Este momento de aprendizaje empieza desde el momento mismo que finaliza la sesión presencial y es absolutamente voluntaria la participación en los chats, la solicitud de información o acompañamiento, el diligenciamiento del perfil negociador y la participación en el foro final de aprendizajes. Sin embargo, solo quienes cumplan con las actividades previstas en la fase pre-instruccional, la fase instruccional y los últimos dos requisitos de la post-instruccional mencionados anteriormente podrán certificar su participación en Ruta PlaNea.



Figura 41. Objetivo y pestaña “¿Qué ha pasado en este tiempo?”

Un video explicativo, que se habilita a los 45 días de haber terminado la sesión presencial, invita a los estudiantes a culminar el programa y las actividades a realizar con aras a la certificación. ([https://www.youtube.com/watch?v=OZ5RYvki5\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=OZ5RYvki5_o))



Figura 42. Video Pestaña “¿Qué ha pasado en este tiempo?”<sup>18</sup>

Los participantes reciben la invitación a participar en el foro final de aprendizajes para responder:

1. ¿Qué ha pasado en tus procesos de acuerdo desde la sesión presencial?

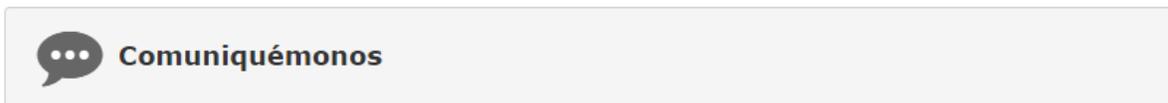
<sup>18</sup> Recurso que explica las acciones a completar para certificarse como participante en Ruta PlaNea

2. ¿Las estrategias post-instruccionales (posteriores al evento presencial) usadas te permitieron formar una visión sintética, integradora e incluso crítica para evaluar el programa y tu propio aprendizaje? Explica tu respuesta.
3. Tu mejor amigo quiere asistir al Programa Ruta PlaNea y te ha pedido que le envíes información a través del siguiente formato. ¿Qué le dirías? Los participantes deben diligenciar un formato como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4. *Razones para participar o para tener en cuenta a la hora de participar en el Programa Ruta PlaNea*

5 factores o razones por las que debería asistir al Programa de formación	5 factores a tener cuidado al tomar el Programa de Formación
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Fuente: Elaboración propia



En el foro [Comparte tus aprendizajes](#), te invitamos a que nos compartas tus experiencias de aprendizaje del Programa Ruta PlaNea, Ruta para preparar una Negociación.

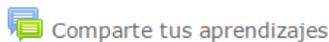


Figura 43. Foro de aprendizajes de la Ruta PlaNea

Adicionalmente, los participantes son invitados a una nueva medición de su perfil negociador a través de un nuevo cuestionario en Google Forms. A vuelta de correo reciben su retroalimentación y pueden comparar con los resultados iniciales obtenidos al comienzo del Programa Ruta PlaNea.

### Perfil del negociador

Han pasado varios días desde que empezó este proceso de aprendizaje de la Ruta PlaNea. Seguramente hoy tienes más elementos para determinar tus comportamientos como negociador, y la práctica de estos días te ha permitido evidenciar de manera más consciente tus competencias negociadoras.

Queremos darte la oportunidad de medirte una vez más en el Perfil de Negociador.

Una vez recibas resultados, compara con tu primer perfil y traza tu plan de mejoramiento personal.

Haz clic aquí

Figura 44. Invitación a diligenciar el nuevo Perfil Negociador

Se otorga certificación digital firmada por la firma de consultoría, el consultor facilitador y la empresa cliente a quienes hayan participado y culminado exitosamente todos los momentos y actividades contempladas en el diseño del programa de formación Ruta PlaNea.

Como pestaña apéndice se creó un espacio de formación para incluir artículos acerca de negociación que le permitiera al participante ahondar más en el tema.



Figura 45. Pestaña “Enlaces de Interés”

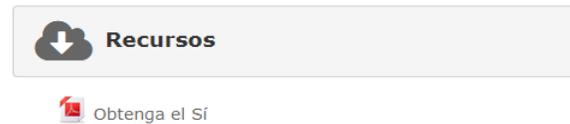


Figura 46. Recursos en Pestaña “Enlaces de Interés”

Esta pestaña y sus enlaces permitían a los participantes el acceso a material adicional para profundizar en el objeto de conocimiento: la negociación.

Es importante señalar que este diseño del Ambiente de Aprendizaje se piloteó en una empresa cliente de RA (en la Empresa A) y contó con la presencia de un consultor que fungió como observador del AA, lo cual permitió ajustar para la implementación (en la Empresa B) la actividad de Rojos y Azules y se hizo evidente la necesidad de contar con un plan B que garantizara la conectividad. Ver Anexo 1.

Fuente: *Elaboración Propia. 2016*

## Aspectos metodológicos de la Investigación

Esta investigación, de carácter educativo, basó sus métodos de recogida y análisis de datos en el enfoque cualitativo, lo que permitió estrategias flexibles y cambiantes en la medida en que se recogían los datos frente a una población flotante y generalizaciones vinculadas al contexto de RA y sus clientes.

Con el fin de analizar los aportes de la integración de TIC al proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación en un cliente de RA, se trabajó con la metodología Estudio de Casos (Stake, 1994; Yin, 2006), propia de la investigación evaluativa, que brinda la posibilidad de poder observar, analizar e interpretar específicamente y a profundidad Ruta PlaNea como caso de estudio.

Para Stake (1998) el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. Sampieri (2006) en su libro “Metodología de la Investigación” define los estudios de caso como estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría.

Como se mencionó la unidad o caso investigado fue el Programa Ruta PlaNea (Ruta para Planear una Negociación), un programa de aprendizaje combinado o blended learning desarrollado específicamente para dar respuesta a la pregunta y los objetivos de investigación y a las necesidades de innovación de la firma consultora RA.

Según Stake (1998), el estudio de casos se clasifica a partir de diferentes criterios atendiendo al objetivo fundamental que persiguen. Como el propósito básico de este estudio de casos es la mayor comprensión del caso en sí mismo, sin generar ninguna teoría, ni generalizar los datos, se clasifica este estudio como intrínseco. De acuerdo con la naturaleza del informe final se trata de un estudio de casos descriptivo y en función del número de casos este es un estudio de casos simple.

Este estudio de casos que se basa en un análisis detallado de cada uno de los cinco momentos diseñados en Ruta PlaNea, ayudará a resolver una serie de preguntas y/o intereses que suman a la consecución del objetivo general y los objetivos específicos:

- ¿Existen logros de aprendizaje atribuibles a la integración de TIC?
- ¿Cuáles son los tipos de relacionamiento que se gestan en el AA al integrar TIC?

- ¿Qué innovaciones es posible replicar de Ruta PlaNea a otros programas de la firma de consultoría?

Para finalizar, es importante destacar a Stake (1999) cuando señala:

Estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (p.11.)

### Categorías de Análisis

Con el fin de articular los diferentes hallazgos en este estudio de casos se identificaron algunas tendencias con relación al objetivo de investigación, que fueron clasificadas a través de categorías de análisis (es decir, criterios temáticos) Ver Tabla 5.

Las categorías identificadas fueron:

1. Categoría 1: TIC como mediadoras de relaciones, a partir del “modelo de análisis de la interactividad” Coll, Rochera y Colomina (2008).
2. Categoría 2: TIC como propuesta de valor.

Tabla 5  
*Categorías de Análisis*

<b>Categoría 1: TIC como mediadora de relaciones</b>	
Bajo la idea de que las TIC pueden funcionar como herramientas psicológicas susceptibles de mediar los procesos inter e intrapsicológicos implicados en la enseñanza y el aprendizaje, Coll (2009) señala que las TIC, cuando cumplen esta función – median las relaciones entre los tres elementos del triángulo interactivo –alumnos, profesor, contenidos– <sup>19</sup> y contribuyen a conformar el contexto de actividad en el que tienen lugar estas relaciones. Kaplún (1998), permite involucrar el término medio, entendido como mediación o intermediación, haciendo referencia al papel de la tecnología como fuente de mediación en el fenómeno de la educomunicación. La tecnología es, por tanto, para el autor una forma de interacción, no sólo para poder establecer el proceso comunicativo, sino también para problematizar situaciones y para estimular la discusión, el diálogo, la reflexión y la participación.	
<b>Subcategorías</b>	<b>Definición</b>
1.1 Participante - Contenidos/Tareas de Aprendizaje	Se refiere al uso de la TIC en los momentos de no presencialidad. “En términos del triángulo interactivo profesor-alumnos-contenido, esta categoría de usos coloca las TIC fundamentalmente en el ámbito de las relaciones entre alumno y contenido, dejando relativamente al margen el rol del profesor” (Coll et al., 2010, p. 10)

<sup>19</sup> Para efectos de esta investigación nos referiremos al triángulo interactivo -participantes, consultor, contenidos-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TIC para acceder a contenidos de enseñanza y aprendizaje (incluye explorarlos, elaborarlos, comprenderlos)</li> <li>- TIC como apoyo a la realización de tareas o actividades de enseñanza y aprendizaje (hipertexto, multimedia, hipermedia, repositorios, interactividad)</li> <li>- TIC para el estudio autónomo (autoaprendizaje)</li> </ul>
1.2 Consultor- Participantes-Contenido- Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TIC como apoyo para la presentación de contenidos y tareas</li> <li>- TIC para apoyar, asistir y amplificar las funciones docentes (presentar información, exposiciones, ilustrar o modelar procedimientos)</li> <li>- TIC para apoyar, asistir o amplificar algunas actividades de los participantes (intercambiar información, contribuir a una discusión, presentar resultados o productos estructurados)</li> </ul>
1.3 Seguimiento de Actividades de Enseñanza y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se refiere al uso de las TIC como instrumento mediador durante la realización de las tareas o actividades de enseñanza y aprendizaje</li> <li>- TIC para realizar un seguimiento de los progresos y dificultades de los participantes en la realización de tareas por parte del consultor.</li> <li>- TIC para que los participantes puedan seguir, regular y controlar su propio proceso y de ser necesario, solicitar, recibir guía y asistencia del Consultor</li> </ul>
1.4 Instruccional y relación entre actores no disciplinar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TIC como objeto de aprendizaje (explicación de accesos y demás requerimientos técnicos del programa)</li> <li>- TIC para solicitud de información personal o general, presentación personal, saludos, expresión de sentimientos, motivación, etc.</li> </ul>
<b>Categoría 2: Las TIC como propuesta de valor</b>	
<p>Esta segunda categoría pretende investigar los aportes y la disrupción o innovación percibidos por los estudiantes con la incorporación de TIC al programa de formación de la habilidad para planear una negociación y frente a otros programas.</p> <p>“La mayor parte de la literatura define la innovación como la implementación no sólo de nuevas ideas, conocimientos y prácticas, sino también de ideas, conocimientos y prácticas mejoradas (Kostoff, 2003; Mitchell, 2003). La innovación es, por lo tanto, diferente a la reforma o al cambio, que no necesariamente significan la aplicación de algo nuevo, ni implican la aplicación de ideas o conocimientos mejorados (King y Anderson, 2002)” (OCDE, 2016, p.15).</p>	
<b>Subcategorías</b>	<b>Definición</b>
2.1 Las TIC como valor percibido para los Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencias<sup>20</sup> percibidas por los participantes a partir de la integración TIC al proceso de enseñanza y aprendizaje del método de planear una negociación y frente a otros programas recibidos</li> <li>Estudios sobre la satisfacción del consumidor como los de Bolton &amp; Drew (1991) o Cronin &amp; Taylor (1992) concluyen que el análisis de valor permite identificar de mejor manera los factores que intervienen en la calidad y la satisfacción del consumidor.</li> </ul>
2.2 Las TIC como innovación percibida por parte de los Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de disrupción digital<sup>21</sup> por parte de los estudiantes y su comparación frente a una clase tradicional magistral sin uso de TIC.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en la categorización de usos delimitada por las relaciones de Coll et al (2008) y en los objetivos específicos de la investigación.*

<sup>20</sup> Según el Diccionario de la Real Academia Española, eficiencia (del latín *efficientia*) es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente”. Para nuestro caso la habilidad de planear una negociación.

<sup>21</sup> La disrupción digital es el cambio que ocurre cuando las nuevas tecnologías digitales y los modelos de negocio afectan la propuesta de valor de bienes y servicios existentes.

El proceso de observación y registro de los diferentes momentos de Ruta PlaNea se dio durante cada una de las fases: pre-instruccional, instruccional y post-instruccional. En la Tabla 6 se registran las diferentes fuentes de información utilizadas a lo largo de la investigación para el análisis de resultados, las cuales fueron validadas durante el pilotaje por el consultor que fungía como observador-revisor de la firma Rincón Aguilar. Ver Anexo 1.

Tabla 6  
*Fuentes de información*

Fuentes de Información
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diario de campo a partir de grabación en video de las sesiones presenciales</li> <li>○ Fotografías</li> </ul> </li> <li>• Entrevista:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuestionario para entrevista semiestructurada con un grupo seleccionado de estudiantes.</li> <li>○ Foro de expectativas, preguntas y aprendizajes</li> </ul> </li> <li>• Encuesta:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuestionario para evaluación final del programa</li> </ul> </li> <li>• Revisión documental               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Monitoreo de Herramientas TIC y de materiales elaborados por consultor y participantes en los diferentes momentos del AA:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plataforma en Moodle de Ruta PlaNea</li> <li>▪ Chats en WhatsApp grupales e individuales</li> <li>▪ Registro, a través de los programas Coggle y Edpuzzle de acciones realizadas por los alumnos</li> <li>▪ Correo Electrónico</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Medición               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perfil del Negociador</li> </ul> </li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en las diferentes fuentes utilizadas durante la investigación.*

Antes de llevar a cabo los ejercicios de pilotaje e implementación para el estudio de casos del Programa Ruta PlaNea, se llevaron a cabo las consideraciones éticas propias de la investigación y las empresas y los participantes dieron de manera voluntaria su consentimiento de participación en la investigación.

### **Consideraciones éticas:**

Dando cumplimiento a la ética de la investigación manifiesta en los procesos investigativos, el presente proyecto cuenta con los siguientes permisos para su desarrollo:

1. Permiso institucional avalado por el gerente de Rincón Aguilar Consultores, quién conoce el propósito y alcance de la investigación. Ver Anexo 2.
2. Permiso institucional firmados por las empresas cliente que participaron en el Piloto y en la Implementación. Ver Anexo 3.
3. Consentimiento Informado firmado por cada uno de los participantes en el Programa Ruta PlaNea (tanto en el Piloto como en la Implementación). Ver Anexo 4.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se describen los resultados o hallazgos encontrados durante el proceso de investigación, basados en la descripción de la implementación, la codificación y triangulación de datos no estructurados recolectados desde las diversas fuentes de información el diario de campo elaborado a partir de la grabación en video de los días de formación presencial, las fotografías, los cuestionarios, para entrevista grupal realizada a 7 de los 16 participantes una vez finalizó la sesión presencial, para los foros que fueron diseñados dentro del AA en los cinco (5) momentos descritos en la implementación, y para la evaluación final del programa en profundidad; los chats en WhatsApp (grupal e individuales) creados como canales de comunicación, así como el registro de los documentos como mapas mentales en Coggle, la prueba de conocimientos en Edpuzzle y las mediciones del perfil negociador.

El análisis de la información proporcionará las respuestas a los interrogantes y objetivos de la investigación y permitirá llegar a una conclusión frente al problema de investigación.

### **Descripción de la implementación de Ruta PlaNea**

A continuación, se describe lo acaecido durante la implementación de Ruta PlaNea en las fases pre-instruccional, instruccional y post-instruccional. Las aseveraciones se refieren a la manera de comprender lo sucedido por parte de la investigadora por considerarlo significativo para el estudio del caso.

Después de la fase de pilotaje realizado en la “Empresa A”<sup>22</sup>, el día 29 de septiembre se inició la fase pre-instruccional del programa de formación para los colaboradores de “Empresa B”

---

<sup>22</sup> No se revela el nombre por acuerdos de confidencialidad

<sup>23</sup> con la inscripción en la plataforma Moodle por parte de los participantes y la creación del chat Ruta Planea por WhatsApp<sup>24</sup> por parte del consultor.

Las actividades de esta fase y de la post-instruccional estaban organizadas en torno a la realización de actividades en el aula virtual e interacciones asincrónicas entre el estudiante y el consultor a partir de correos electrónicos, formularios informáticos y el chat.

Esta herramienta (el chat) se convirtió desde el primer día en el medio de comunicación y relacionamiento por excelencia entre consultor y participantes, incluso por encima de los foros de expectativas y preguntas habilitados para que los estudiantes resolvieran cualquier inquietud. Cabe señalar que el foro habilitado para resolver dudas nunca fue utilizado por los participantes, mientras que en el foro de expectativas se recibieron y contestaron los aportes de 6 de los 16 participantes quienes optaron por comunicarse de forma permanente con el consultor a través del chat Ruta PlaNea. Ver Figuras 47 y 48.

Pese a los continuos mensajes motivacionales muy bien recibidos por la mayoría, un día antes de empezar la sesión presencial 4 estudiantes no habían ingresado a la plataforma y por lo tanto no habían realizado las actividades propias de preparación. Quienes sí las realizaron, diligenciaron el mapa colaborativo en Coggle que respondía a las preguntas de saberes previos y enviaron las respuestas a la encuesta por Google Forms como instrumento para medir su perfil negociador. Los estudiantes recibieron a vuelta de correo electrónico una gráfica que ilustraba sus resultados particulares, los que fueron interpretados de forma detallada en la sesión presencial. Ver Figuras 49 y 50.

---

<sup>23</sup> No se revela el nombre por acuerdos de confidencialidad

<sup>24</sup> Como aprendizaje de la fase de pilotaje se decidió que durante el fin de semana no se enviarían comunicaciones a través del chat con el fin de no alterar los días de descanso

Previo a la sesión y con las respuestas de los mapas mentales se diseñaron infografías y recursos digitales que fueron incorporadas al aula virtual y permitieron durante la sesión presencial socializar los saberes previos. Ver Figuras 51 a 54.

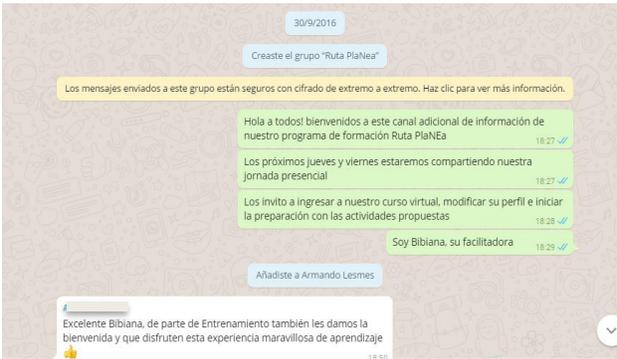


Figura 47. Chat Bienvenida a Ruta PlaNea en WhatsApp



Figura 48. Foro de expectativas en la plataforma<sup>25</sup>

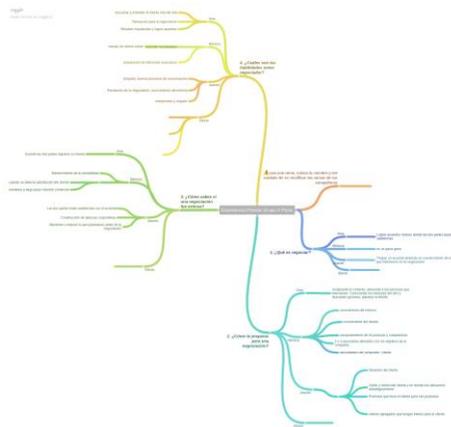


Figura 49. Mapa colaborativo de Saberes Previos



Figura 50. Ejemplo de gráfica que interpretaba los resultados del perfil negociador de cada estudiante

<sup>25</sup> Los nombres de los participantes han sido ocultados por acuerdos de confidencialidad

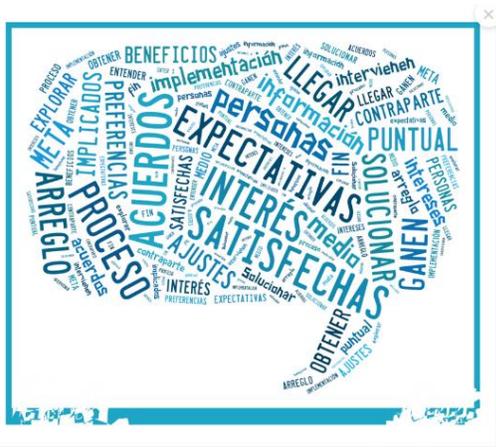


Figura 51. Nube de palabras para actividad en clase con la pregunta ¿Qué es Negociar?



Figura 52. Gráfico resumen de la pregunta ¿Cómo te preparas para una negociación?



Figura 53. Gráfico resumen de la pregunta ¿Cómo sabes si una negociación fue exitosa?

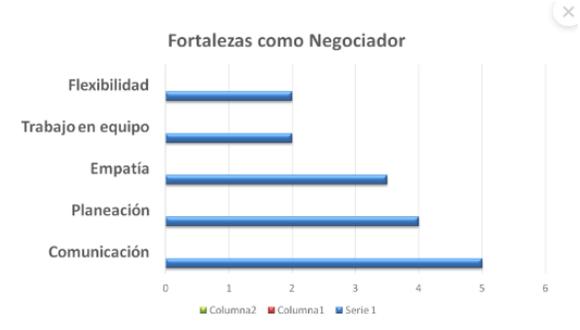


Figura 54. Gráfico resumen de la pregunta ¿Cuáles son mis fortalezas como negociador?

Los días 6 y 7 de octubre se llevó a cabo la sesión presencial con una duración de 12 horas para 16 participantes de diferentes cargos y responsabilidades al interior de la organización cliente, la mayoría Gerentes de Distrito, algunos colaboradores del área de Efectividad de Fuerza de Ventas y 3 estudiantes del área de Entrenamiento Comercial (una de las cuales fungía como cliente).

Al inicio de la sesión se presentaron algunas dificultades para el acceso a internet y por ende al aula virtual, pero se superaron a través del acceso a la red de datos de algunos celulares y a un modem externo, con lo cual se pudieron adelantar las actividades pedagógicas con apoyo TIC sin mayores inconvenientes.

Después de la introducción protocolaria y la explicación de cómo iba a funcionar la modalidad de trabajo con la plataforma y otros recursos digitales, se pidió diligenciar las preguntas del foro “Comparte tus Aprendizajes” que enlazaba las actividades de exploración de saberes previos realizadas en la fase pre-instruccional. En la pestaña “Mi negociador Actual”<sup>26</sup> resolvieron las siguientes preguntas ¿Qué reflexiones despertó en ti haber diligenciado las preguntas del mapa mental? y ¿El perfil del negociador que recibiste a vuelta de correo es lo que pensabas de ti como negociador? ¿Sí o No? y ¿Por qué? Ver fotos 1 y 2 y Figura 55.

De igual manera, diferentes infografías de apoyo permitieron al consultor complementar y dialogar con los participantes sobre las preguntas del trabajo previo. Todas fueron contenidas en la plataforma y diseñadas en el recurso digital Genially. Un ejemplo de estos contenidos se ve en la Figura 56.

Después de realizar la primera negociación a través de la actividad Rojos y Azules, los participantes en los mismos equipos reflexionaron alrededor de 3 preguntas: ¿Qué hicimos bien? ¿Qué no hicimos bien? y ¿En qué se parece el ejercicio a la vida real? Adicional a la sesión reflexiva grupal, los participantes diligenciaron sus aprendizajes personales en el foro “Compartir mis aprendizajes” de la Pestaña “Nuestro Punto de Partida”

Luego de esta etapa de activación, el aprendizaje del Método para Planear una Negociación ocupó el resto de la sesión presencial y en la medida que se iba avanzando en cada uno de los pasos secuenciales, los participantes, iban diligenciado la planeación de su negociación particular en el mapa colaborativo en Coggle, diseñado para binas. Ver Figuras 57 a 60 y Fotos 3 y 4.

---

<sup>26</sup> A partir de la baja participación en los foros durante la fase previa y de la experiencia en la “Empresa A”, se decidió que este aprendizaje fuera diligenciado y compartido en la sesión presencial.



Foto 1



Foto 2

Fotos 1 y 2. El consultor-facilitador explicando el uso de la plataforma y los mapas colaborativos



Figura 55. Foro Comparte tus aprendizajes. Pestaña “Mi negociador actual”



Figura 56. Recurso pedagógico que contiene diferentes definiciones a la pregunta, aportadas por la consultoría

Los estudiantes participaron en el interín de los pasos del método en un juego de roles que permitió practicar lo visto y poner a prueba la apropiación de conocimientos declarativos, procedimentales y actitudinales. Ver Figuras 61 y 62. También participaron en una prueba de

apropiación de conocimientos declarativos, utilizando Edpuzzle, a través de la visualización de una escena cinematográfica de la película El Padrino. Ver Foto 5 y Figura 63.

Ambas actividades fueron diseñadas para su preparación y/o ejecución desde la plataforma. Un par de participantes tuvieron dificultades para matricularse en Edpuzzle para la actividad de cierre (la película); sin embargo, el nivel de participación y de efectividad de las herramientas y recursos utilizados fueron satisfactorios.



Figura 57. Ejemplo de un paso inmerso en Ruta PlaNea



Figura 58. Recurso digital para introducir las Zonas de Negociación



Figura 59. Recurso digital para la ZOPA

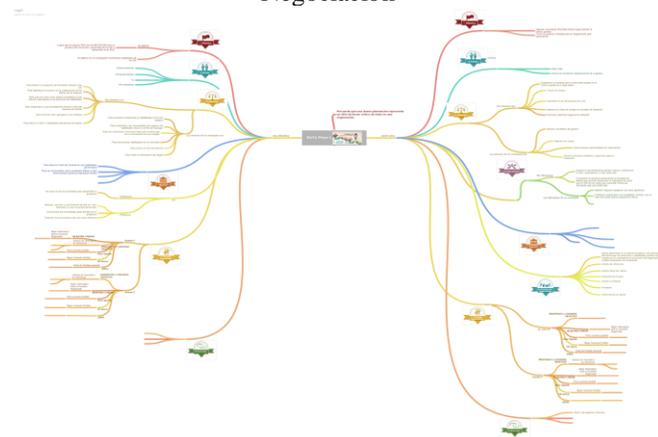


Figura 60. Mapa colaborativo en Coggle, diligenciado por dos participantes de Ruta PlaNea

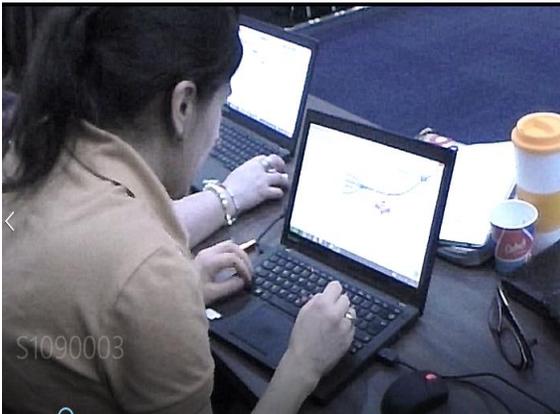


Foto 3. Estudiante diligenciando el mapa mental



Foto 4. El consultor-facilitador retroalimentando un mapa mental




**CASO A**  
**ANDRÉS ROMERO Y SERGIO LÓPEZ**



Instrucciones confidenciales para: **ANDRÉS ROMERO**

Usted representa a Andrés Romero, un ejecutivo del sector farmacéutico que está muy interesado en comprar un lote de terreno, que se encuentra al lado de su casa actual, en un barrio de clase media de la ciudad.

Este pedazo de tierra pertenece a la familia de Sergio López, un excelente pintor y artista que ha decidido trasladarse a vivir en el exterior; él y su familia viven en la casa vecina del señor Romero. El señor López hace un mes colocó un aviso de venta de esta propiedad en la ventana de su casa.

El lote mencionado está localizado entre las dos casas y tiene una extensión de sólo 200 m2; según los reglamentos de Planeación Urbana, en esta zona no puede construirse una casa en un lote menor de 250 m2, por lo cual este lote sólo tiene valor para los propietarios de terrenos vecinos.

**CASO B**  
**ANDRÉS ROMERO Y SERGIO LÓPEZ**



Instrucciones confidenciales para: **SERGIO LÓPEZ**

Sergio López es un pintor y artista de reconocido nombre nacional, propietario de dos lotes seguidos en un barrio de clase media de la ciudad. Su residencia está localizada en uno de esos lotes y tiene un área de 500 m2; el otro lote tiene una extensión de 200 m2, lo compró hace 5 años con el fin de hacer una zona de recreación para sauna y baños turcos, en la cual pudiera descansar después de sus largas jornadas de trabajo en pintura, proyecto que nunca llevó a cabo, ya que próximamente se radicará en el exterior.

Según el reglamento de Planeación Urbana, en esta zona no puede construirse una casa en un lote menor de 250 m2, por lo cual este lote parcial sólo tiene valor para los propietarios de terrenos vecinos.

Figuras 61 y 62. Caso A y B. Juego de roles en plataforma

Para determinar el valor de cada actividad pedagógica de Ruta PlaNea, los estudiantes participaron en un foro de Comparte tus aprendizajes, en la Pestaña “La Ruta”, que buscaba entender el valor que representó la herramienta de mapas mentales y el trabajo colaborativo en la planeación de sus negociaciones. A su vez y una vez finalizados los ejercicios de roles y del fragmento de la película video de El Padrino, respondieron las preguntas del Foro “Comparte tus Aprendizajes” de la pestaña “Probemos nuestros aprendizajes”.



Foto 5. Estudiante en trabajo individual resolviendo las preguntas del video El Padrino

 A screenshot of a data table showing activity results. The table has columns for status (red 'X' or green checkmark), score (e.g., 0/100, 25/100, 50/100, 75/100), time (e.g., a month ago), and completion status (e.g., On Time).
 

✗	0 /100	-	-
✗	0 /100	a month ago	-
✗	0 /100	a month ago	-
✓	25 /100	a month ago	On Time
✓	25 /100	a month ago	On Time
✓	25 /100	a month ago	On Time
✓	25 /100	a month ago	On Time
✓	50 /100	a month ago	On Time
✓	50 /100	a month ago	On Time
✓	50 /100	a month ago	On Time
✓	75 /100	a month ago	On Time

Figura 63. Algunos de los datos que arrojó la actividad del video El Padrino

Al finalizar la sesión presencial, los participantes fueron a la pestaña “¿Cómo nos fue?” y registraron a través de un cuestionario en Google Forms sus percepciones y reflexiones alrededor del programa Ruta PlaNea. Ver Figura 64.

Los participantes sugirieron la creación de un glosario que posteriormente se incluyó en la pestaña “Enlaces de interés”, junto con el resumen de un libro recomendado, Obtenga el Sí, de William Ury. Ver Figura 65.

Una vez finalizada la sesión presencial, se llevó a cabo una entrevista grupal con siete de los participantes a los que se les aplicó un cuestionario semi-estructurado con el fin de conseguir información adicional para la investigación.



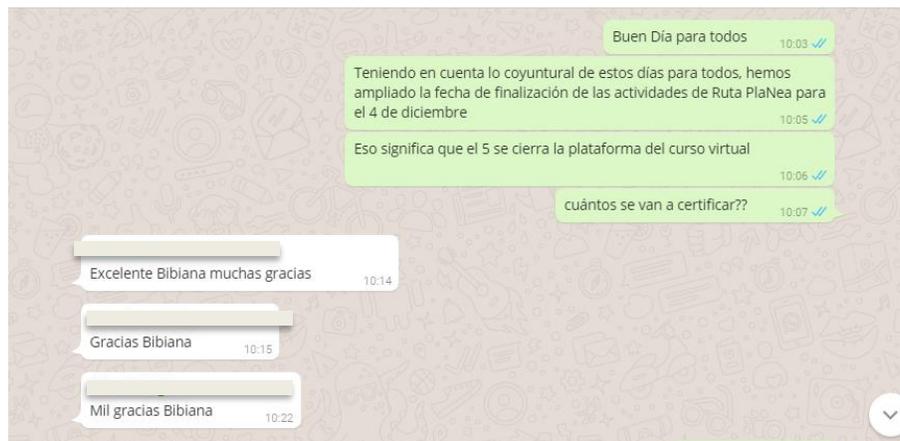
Figura 64. Gráfica respuesta Sección 1. Cuestionario evaluación del evento



Figura 65. Recurso adicional en la pestaña “Enlaces de Interés”

Finalizada la sesión presencial y para seguir adelante con el programa formativo, todos los estudiantes debían continuar la secuencia de sus mapas mentales y culminarlos como parte de las actividades post-instruccionales creando mínimos dos opciones de negociación a partir de las Zonas de Posible Acuerdo (ZOPAs). También y de modo particular, quienes no hubiesen conseguido terminar alguna actividad debían hacerlo durante la fase post-instruccionales como uno de los requisitos para culminar Ruta PlaNea y obtener el certificado de participación.

Junto con estas tareas y pasados 45 días, los estudiantes debían completar nuevamente su perfil negociador y registrar los aprendizajes percibidos en el día a día a partir de la práctica y la aplicación de lo recibido durante la fase instruccional. Estas actividades no fueron realizadas en el tiempo estimado y el plazo máximo establecido sufrió varias modificaciones por solicitudes reiteradas de la gerencia de entrenamiento. Ver Figura 66.



*Figura 66.* WhatsApp de una de las solicitudes del cliente para ampliar la fecha de cierre de Ruta PlaNea

Pasados 7 meses de intentos infructuosos de la consultoría para conseguir que los estudiantes finalizaran el proceso (originalmente se habían pactado 45 días para finalizar Ruta PlaNea), se estimó junto con el cliente certificar a quienes hubieran culminado el total de las actividades o hubieran realizado la mayoría de ellas. La Tabla 7 permite visualizar los bajos niveles de participación en las actividades de la fase post-instruccional de trabajo autónomo.

Tabla 7  
Balance elaboración de actividades de Ruta PlaNea

	Mapa colaborativo	Perfil Entrada	Rojos y Azules	La Ruta	El padrino	Foros	Foros	La Ruta final	Perfil Salida
Asistentes	Estatus								
E16	C	C	C	I	No	C	C	No	C
E5	C	C	C	C	C	C	No	I	C
E13	C	C	C	C	C	C	No	No	No
E8	C	C	C	C	C	C	No	No	C
E2	C	C	C	C	C	C	C	No	C
E1	C	C	C	C	C	C	No	I	No
E7	C	C	C	C	No	C	No	No	No
E11	No	C	C	No	No	C	No	No	No
E10	No	C	C	C	C	C	No	No	No
E6	C	C	C	C	C	C	No	No	C
E15	No	C	C	I	No	C	No	No	No
E3	C	C	C	C	C	C	C	I	C
E4	C	C	C	C	C	C	No	No	No
E14	C	C	C	C	No	C	No	No	No
E12	C	C	C	C	C	C	No	No	No
E9	C	C	C	C	C	C	C	C	C

Nota: C: completo, I: incompleto y No: sin realizar  
Fuente: Elaboración propia. 2017

### Análisis de Resultados

El análisis de resultados de esta investigación pretende recoger la sistematización de la experiencia a la luz del diseño de estudio de casos. Dicha sistematización se realizó en la versión gratis de QDA Miner Lite, software de análisis cualitativo asistido por computadora, al cual se le incorporaron las transcripciones de los diferentes instrumentos de recolección de información.

El análisis de los datos se basa en las categorías definidas a partir de la adaptación hecha a la tipología de usos de las TIC fundamentada en Coll, Mauri y Onrubia (2008) y de la percepción de TIC como propuesta de valor por parte de los participantes. Ver Tabla 5.

En cada uno de los momentos del programa creado en un ambiente híbrido, bien durante la fase no presencial (pre-instruccional y post-instruccional) -con mediación TIC al 100%- y la fase presencial con apoyo TIC (instruccional), se identificaron los diferentes usos de la TIC acorde con

las categorías de análisis. A continuación, en la Figura 67, se presentan los usos encontrados para cada una de ellas y sus subcategorías en orden de frecuencia según el software QDA.

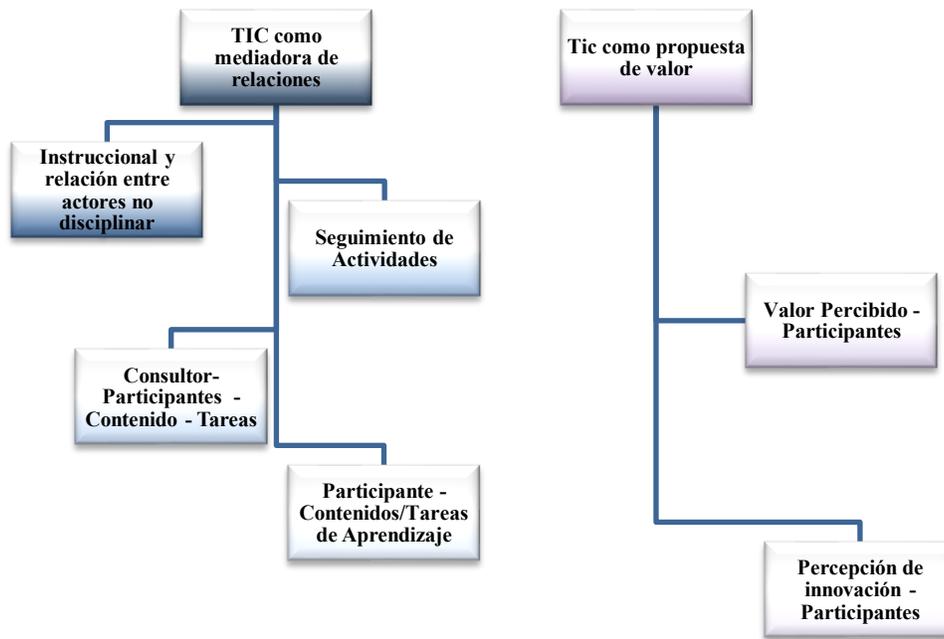


Figura 67. Red Semántica. Análisis de datos Ruta PlaNea  
Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de frecuencias del QDA Miner

### Categoría 1. TIC como Mediadora de Relaciones

Cada una de las técnicas e instrumentos de recolección de información (Ver Tabla 6) permitieron identificar el aporte de las TIC al determinar la función mediadora de diferentes relaciones entre los tres elementos del triángulo interactivo bajo los fundamentos expuestos por Coll (2004). En los cinco momentos de Aprendizaje se pudieron identificar un número relativamente amplio de tipos de usos de las TIC que se agruparon en las subcategorías de análisis.

Como se evidencia en la Figura 67, por frecuencia, la subcategoría de mayor uso durante el proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación fue la Instruccional y Relación entre Actores No Disciplinar:

La metodología blended desde la cual se construyó el AA demandó de los participantes y el consultor una continua comunicación de características instructivas y motivadoras que permitían comprender e impulsar al acceso y uso de los objetos de aprendizaje dentro de los diferentes momentos de Ruta PlaNea. Actuaron las TIC entonces, no solo como medio de comunicación entre los actores para resolver dudas, expresar sentimientos, solicitar información y dar las instrucciones, sino que la tecnología fue objeto de consulta de algunas de esas interacciones (explicación de accesos y demás requerimientos técnicos del programa).

En las fases pre y post-instruccional, donde, como se mencionó, no había presencialidad sino el acceso organizado a los primeros y últimos Momentos del programa formativo a través del aula virtual, los estudiantes debían realizar actividades de forma independiente y autónoma; en esos momentos el correo electrónico, los videos y el chat (WhatsApp) fueron los canales de comunicación y relacionamiento por excelencia.

El monitoreo del WhatsApp permitió ver como el chat fue la mediación TIC que permitió coordinar aspectos logísticos en diferentes momentos con la persona responsable del programa formativo por parte del cliente, que a su vez era una de las estudiantes.

- Consultor (Momento 1): Hola E16. Se acerca el Día D. La semana entrante deberíamos estar enviando correo de bienvenida e instrucciones. Pero antes necesito inscribirlos en el aula virtual por fa regálame un listado con nombres, apellidos, correo electrónico celulares e idealmente foto.
- Consultor (Momento 5): Tenemos caída la plataforma. Apenas tengamos una respuesta te lo hago saber. Igual el tiempo era hasta ayer... en ese orden de ideas nadie terminó.
- E16: Ups que lastima. Yo creería que si nos dan uno o dos días seria valioso. Tú me dices ya les escribo. Vi a los de Hospitalaria muy animados
- Consultor (Momento 5): Como acordamos escríbeles desde tu influencia. Con plazo máximo el viernes por fa.

Otras mediaciones pueden evidenciarse en los momentos 1, 2, 4 y 5 a través del monitoreo del correo electrónico, los videos y los chats grupales e individuales. La primera mediación

tecnológica, instructiva y de contacto con los estudiantes fue el correo electrónico enviado por el consultor en la fase pre-instruccional:

(...) por medio de una serie de actividades virtuales que te permitirán estar listo para las doce horas de formación presencial, y que culminarás 30 días después, cuando nuevamente te vincules realizando algunas tareas virtuales. A continuación, te enviamos los datos de ingreso a nuestro Campus Virtual... (Anexo 5. Monitoreo de Herramientas TIC y de materiales elaborados por consultor y participantes en los diferentes momentos del AA)

Un video en la plataforma al iniciar la fase pre-instruccional complementó la intención instructiva y permitió dar las indicaciones necesarias para que los alumnos supieran que actividades deberían realizar para llegar preparados a la sesión presencial:

“Hola bienvenido al programa de formación Ruta PlaNea, en el cual te proporcionaremos las herramientas necesarias para que puedas preparar procesos de negociación más técnicos, estratégicos y metódicos. Antes de llegar a la sesión presencial es necesario que lleves a cabo algunas actividades que encontrarás en la pestaña “Mi Negociador actual” Realizarlas te permitirá enlazar tus experiencias a la hora de producir acuerdos y prepararte para vivir una experiencia significativa de aprendizaje. Empieza a familiarizarte desde ahora con una herramienta digital para crear mapas colaborativos llamada Coggle (...)”

El chat grupal Ruta PlaNea fue el canal de comunicación más utilizado para mediar la relación instructiva y motivacional entre consultor y estudiantes principalmente en las fases pre y post-instruccional. Es importante señalar que además del chat general se crearon chats individuales. Algunas evidencias de la herramienta en su función instructiva durante la fase pre-instruccional son:

Consultor: ¡Hola a todos! bienvenidos a este canal adicional de información de nuestro programa de formación Ruta PlaNea. Los próximos jueves y viernes estaremos compartiendo nuestra jornada presencial. Los invito a ingresar a nuestro curso virtual, modificar su perfil e iniciar la preparación con las actividades propuestas.

-Estamos a pocos días de nuestra sesión presencial de Ruta PlaNea. Estamos a la espera de sus aportes virtuales

- Buenas tardes a todos. ¿Recibieron su perfil de negociador? Les pido compartir sus impresiones en el foro de la pestaña “Mi negociador actual”

-Les recuerdo que ya iniciamos el programa de formación de Ruta PlaNea, es indispensable que participen en el mapa colaborativo de Coggle, en el perfil y en los foros. Todo esto será insumos para la sesión presencial

Las siguientes transcripciones dan cuenta de la misma función en la fase post-instruccional:

Consultor: Quiero invitarlos a retomar el programa de formación Ruta PlaNea. Poco a poco se va terminando el tiempo y aún les falta terminar su Planeación en el mapa colaborativo.

-Buenos días queridos alumnos. El tiempo se está acabando en Ruta PlaNea.

-El próximo lunes 21 de noviembre es el plazo máximo para diligenciar el mapa mental. Desde hoy habilitaremos la última pestaña del curso virtual para diligenciar el perfil del negociador y tener foto antes y ahora de nuestras habilidades como negociadores. Encontrarán además un chat de aprendizajes con un cuestionario a diligenciar.

-Recuerden que es necesario cumplir con todas las actividades para recibir la certificación... ¡Ánimo y espero que todos culminen su proceso de aprendizaje!!!

-Teniendo en cuenta lo coyuntural de estos días para todos, hemos ampliado la fecha de finalización de las actividades de Ruta PlaNea para el 4 de diciembre. Eso significa que el 5 se cierra la plataforma del curso virtual, ¿cuántos se van a certificar?

Además de generar instrucciones, el chat Ruta PlaNea fue la voz del consultor que reiteradamente fungió como motivador de las actividades no presenciales que debían realizar los alumnos:

-Consultor: E2 y E8, gracias por su participación en el foro. Los invito a diligenciar el mapa de Coggle

-Damos la bienvenida a E10. Vi que ya accediste al mapa colaborativo. No veo que hayas escrito, ¿tuviste algún problema para diligenciarlo?

-E1 vi que diligenciaste el mapa... felicitaciones

-Buenas tardes para todos. Acabo de habilitar una nueva pestaña que se llama Enlaces de Interés. Tiene una lectura que espero sea de su agrado y los invite a profundizar sobre el tema de negociación. Además, tiene el glosario del que hablamos en nuestra sesión presencial. A quienes no han diligenciado la actividad del padrino, ¡no olviden hacerlo!!!

-E16: Excelente Bibiana, muchas gracias

-Hola buenas tardes. Empezamos la semana con buenas noticias: E1 estuvo trabajando en su Ruta PlaNea a través de Coggle. E1, hice unas anotaciones en cursiva dentro de tu mapa.

-E1: Si las estoy viendo y estoy de acuerdo.

En la Tabla 8, se recogen evidencias de la mediación de este canal en las tres fases y en el uno a uno con los alumnos y evidencia mediaciones, instructivas, motivadoras y de expresión de sentimientos:

Tabla 8

*Mediación WhatsApp Instruccional y de Relación entre los Actores no Disciplinar. Momentos no presenciales.*

<p>Chats Individuales</p>	<p><u>Fase pre-instruccional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Consultor: Hola E4. Soy Bibiana. Vi que entraste al Aula Virtual. Si tienes dudas en el desarrollo de las actividades solo cuéntame.</i></li> <li>- <i>E4: Hola Viviana. Estoy en un evento en Rionegro. Y en un espacio ingresé. Y no tuve tiempo disponible para continuar. La agenda se acaba al final de la tarde. Esta noche ingreso y continúo con el registro y el resto de la actividad. Mil gracias por tu apoyo.</i></li> </ul> <hr/> <p><u>Fase instruccional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Consultor: Quería hablarte cuando salimos, pero ya te habías ido Me quede con un mal sabor de boca en la última negociación y quería pedirte disculpas si corte tus explicaciones Mi intención era centrar la discusión en la parte técnica del método Reconozco tus habilidades y tus experiencias y las has evidenciado durante el día Si te hice sentir incomoda, te reitero mis disculpas</i></li> <li>- <i>E4: Hola Bibiana. Es parte del ejercicio, y del aprendizaje</i></li> <li>- <i>Consultor: Espero que mañana te goces el programa. Un abrazo</i></li> <li>- <i>E4: Gracias. Que tengas buena noche</i></li> </ul> <hr/> <p><u>Fase post-instruccional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Consultor: Hola E5: Soy Bibiana de Rincón Aguilar. Quería animarte a seguir trabajando en tu mapa colaborativo. Ya estás ad portas de terminar.</i></li> <li>- <i>E5: Hola Bibiana, tengo que hacer dos correcciones Poner 1 opción para uno de los asuntos planteados y termino Creo que lo puedo terminar de aquí al viernes</i></li> <li>- <i>Consultor: Te falta generar la Zopa para otro asunto Y generar una segunda opción. Crea opciones integrales que combinen asuntos. Éxitos</i></li> </ul> <p><i>E5: Ok gracias, un abrazo.</i></p>
---------------------------	--

*Fuente: Anexo 5. Monitoreo de Herramientas TIC y de materiales elaborados por consultor y participantes en los diferentes momentos del AA.*

Tanto el Monitoreo de Herramientas TIC y de materiales elaborados por el consultor para los Momentos de aprendizaje de las fases pre y post-instruccional evidencian como las TIC se emplearon como canales fundamentales para la organización de las diferentes actividades de aprendizaje previstas para los momentos descritos. Cabe señalar que el chat fue concebido como una herramienta de comunicación de apoyo y de nivel secundario y terminó convirtiéndose en protagonista no sólo por el número de usos durante los momentos virtuales (ver Tabla 8), sino que desplazó al foro de resolución de dudas previsto para el Momento 1 de aprendizaje, el cual desapareció del panorama de los estudiantes y por ende del facilitador.

Lo sucedido coincide con un hallazgo de Coll (2008) cuando se refiere al uso previsto de las TIC y su uso real:

(...) Estas diferencias pueden tomar diversas formas: usos previstos de las TIC que no aparecen en el desarrollo real de las secuencias, usos no previstos que sí aparecen, usos previstos como prioritarios que acaban teniendo un papel secundario, usos previstos como secundarios que acaban siendo los más utilizados realmente. En cualquier caso, y como resultado general, resulta habitual que los profesores y alumnos hacen realmente con las TIC en el desarrollo de las secuencias didácticas se desvíe de manera significativa de lo que los profesores habían previsto o anticipado hacer, y en último término de aquello para lo que querían incorporar las TIC a las secuencias (p.12)

La mediación del correo, el chat y los videos demandó para el consultor un rol diferente al de la clase tradicional en la que el éste tiene poca o ninguna inferencia en el trabajo previo al salón de clases y casi o ninguna oportunidad de establecer comunicación permanente con los participantes que normalmente están una única vez o en un solo programa de formación con el consultor.

Esta subcategoría también se pudo comprobar a través del Diario de Campo, en los momentos 3 y 4 de la fase instruccional, en los cuales las TIC se convirtieron por momentos en objeto de aprendizaje y en otros en medio de información general sobre la manera como estaba organizado el programa formativo con apoyo de las TIC. En la Tabla 9 se transcriben algunas de las interacciones más representativas observadas.

Tabla 9  
*Mediación Instruccional y de Relación entre los Actores no Disciplinar. Momentos presenciales. Diario de Campo*

<p>Diario de campo</p>	<p>Consultor dando explicaciones iniciales sobre la metodología del programa: <i>Usen el computador, usen el celular, usen el iPad lo que necesitamos es poder estar trabajando poder estar interactuando...</i></p> <p>Consultor dando guía sobre el uso de mapas colaborativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Entonces vamos a empezar mapa 1, entonces E1 aquí quedas. Ahora al otro lado vamos con el E16, ¿con qué correo trabajaste? E16: Listo ya ustedes disponen del mapa. Vamos al siguiente mapa número 2. E2 ¿con qué correo trabajaste?</i></li> <li>- <i>Consultor: Muy bien vas a trabajar con el E15... Por favor los que vaya inscribiendo revisen que les haya llegado. Muy bien vamos con el siguiente. ¿Tú ya lograste entrar a la plataforma?</i></li> <li>- <i>E9: Si ya sin problema.</i></li> <li>- <i>Consultor: Por último, vamos con el E8 yE9. ¿Todos pudieron entrar o alguien falta?</i></li> <li>- <i>Todos: Si ya estamos adentro.</i></li> <li>- <i>Consultor: Miren acá todos por favor, si se dan cuenta ustedes acá tienen unas comillas, este es para chatear con las personas que estamos inscritas en el mapa. ¿Quiénes están inscritas? Las dos personas que mencioné por cada grupo y su profesor, entonces podemos interactuar los que estemos en el mapa. Si usted quisiera invitar a alguien a ese mapa simplemente le tendría que dar esa opción del más y sumar a alguien más a su mapa. ¿Ok? ¿Estamos hasta</i></li> </ul>
------------------------	---

	<p><i>ahí? Por favor intenten una vez mándenle un saludo ahí a alguien para que sepan que les funciona el chat. En una versión aparece un 1 en la versión mía aparecen comillas para el envío de mensajes por chat.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Consultor: Señores ustedes ya tienen en este momento como llenar las dos primeras ramas, tanto la rama de objetivo como la rama de partes, ¿Con quién te tienes que sentar para conseguir ese objetivo? Entonces vienes aquí, en tu ruta, y ya estas parado aquí en partes; los actores que van a buscar la solución, ¿Con quiénes te tienes que sentar? Entonces ahí ya le pones nombre propio.</i></li> <li>- <i>Entonces necesito que en las ramas ustedes lo que van a hacer es escribir el mayor número de intereses... Listo, cinco intereses para cada una de las partes, por favor una vez terminas levantas y bajas la mano para yo saber cómo va el equipo.</i></li> <li>- <i>vamos a estar trabajando, y esto lo vamos a hacer a través de este mapa colaborativo. ¿Qué implica que sea colaborativo? tú estás en tu computador E10 y E7 está en el suyo; pero quizás cuando vayamos a hacer los mapas ustedes tengan el mismo mapa con dos brazos distintos, donde estamos trabajando E7 en su negociación y E10 en la de él, pero con la ventaja E7 de que en algún momento puedes ver lo que está haciendo E10 y E10 mirar lo que está haciendo E7; pueden incluso chatear porque la herramienta permite chatear, incluso porque después de que terminemos esto, esta podría ser una herramienta donde nos conectamos y podemos seguir preguntándonos Oiga ¿A usted cómo le fue? ¿Cómo hizo esto?</i></li> </ul> <p><i>Consultor dando instrucciones para el ejercicio de negociación de Rojos y Azules<sup>27</sup>: Todos los unos se van a hacer aquí con E1, un solo computador, no necesito sino uno. Entonces trabajan con el de E1, pero necesito que trabajen es en un computador. Todos los 2 se hacen aquí donde esta E6 y trabajan con un computador. Todos los 3 se hacen por aquí por donde está E11 y todos los 4 se hacen aquí por donde está E16.</i></p> <p><i>Consultor dando instrucciones sobre el uso de la plataforma para la fase post-instruccional: Esta plataforma es nuestro curso, que empezó hace ocho días ¿recuerdan? Pero no termina hoy al medio día, ustedes están acá en “probemos nuestros aprendizajes”, ahorita vamos a avanzar en unas cosas, y tenemos un mes y yo durante este mes les habilito esta pestaña que se llama “Qué ha pasado en el tiempo”.</i></p> <p><i>Aquí van a encontrar un video que les va a explicar, son los mismos videos que les he venido presentando. Las personas que hayan compartido sus aprendizajes, que hayan enviado y recibido su perfil del negociador; van a recibir la certificación de Ruta PlaNea.</i></p> <p><i>Frente a dudas de los participantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>E15: Tengo una pregunta, a mí me ha pasado que cuando estoy en la plataforma y quiero ver lo mismo tuyo, en algunas pestañas no me sale la manito como para ir entrando, ¿Qué debo hacer?</i></li> <li>- <i>Consultor: Mira por ejemplo tu entras a mi negociador actual, nosotros arrancamos en nuestro punto de partida, las dos primeras fue las que hiciste sin mí, tu entras a mí punto de partida ¿Cierto? y tú llegas a esto, este banner es interactivo entonces tú te paras acá y acá te va a salir todo lo que hicimos ayer; te sale ¿Qué es negociar? Y te sale la nube de palabras, te vas a ¿Cómo te preparas para una negociación? Y salen las florecitas que vimos ayer, te paras en ¿Cómo sabes si una negociación fue exitosa? Y te salen todas las respuestas que ustedes dieron.</i></li> </ul>
--	--

<sup>27</sup> El Ejercicio de Rojos y Azules que se llevó a cabo en 4 equipos que trabajaban cada uno en un computador e iban acumulando puntos a través de votaciones en un formulario de Google Forms hasta generar las mayores ganancias logrando o no acuerdos con los demás equipos. El consultor iba realimentando en tiempo real sobre los resultados parciales.

	<p>Consultor dando instrucciones para ingresar a la herramienta Edpuzzle: <i>Ese es el código que te pide ingresar, por favor ingrésalo, te colocas los audifonos y empiezas a hacer tu trabajo. Es sólo darle play y vas a ir escuchando mis instrucciones. Recuerden que no pueden ingresar con la red de la compañía porque los bloquea, tiene que entrar con el celular o con el modem<sup>28</sup> que estamos usando.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Consultor: Lo que te está fallando es la clave, por eso siempre traten de meter una sola clave sino se confunden. ¿Tú no tienes cuenta de Google?</i></li> <li>- <i>E8: Si.</i></li> </ul>
--	--

*Fuente: Anexo 6. Observación a través de Diario de campo.*

Como se puede leer en las diferentes interacciones de facilitador y los estudiantes durante la presencialidad, la comprensión del funcionamiento de las TIC se convirtió en tema recurrente durante los momentos de presencialidad, por la necesidad de superar dificultades propias del uso de TIC en alumnos que denotaron bajo alfabetismo digital. Es un tiempo y un tema de conversación que no existe bajo la modalidad tradicional de enseñanza y aprendizaje y que determina un rediseño de los tiempos habituales para la instrucción de una competencia incorporando ahora un tiempo de enseñanza del uso de tecnologías de acuerdo con la experticia en su uso por parte de los participantes y un desempeño cada vez mayor de las competencias TIC del consultor para una correcta tutoría.

Este es uno de los cambios que traen las tecnologías al rol del docente que, como lo menciona Velásquez (2005), debe acomodarse a los cambios de la era digital:

El rol del docente necesariamente cambia ante esta nueva realidad, ya el papel del profesor que enseña, es cambiado por el papel de un profesor que facilita el aprendizaje del alumno, y este reto que plantean estas nuevas metodologías de aprendizaje, exigen por parte del docente un conjunto de competencias y habilidades necesarias para afrontar el fuerte cambio de escenario en el que se desarrollan los nuevos procesos formativos apoyados en las tics (p.1)

<sup>28</sup> Cuando los estudiantes intentaban ingresar a través de la red de la Empresa, muchos de los ejercicios quedaban sin poder avanzar por bloqueos de seguridad. Durante la ejecución de las diferentes actividades era importante recordar el acceso a través de un modem externo instalado para superar la dificultad o a través de la red de datos del operador celular.

Así mismo, el mismo autor ratifica estos hallazgos en su investigación del “Caso Ceipa” al señalar que:

Por medio de la orientación y seguimiento constante, el docente tiene como uno de sus objetivos, ofrecer al estudiante herramientas y guías que le ayuden a desarrollar su propio proceso de aprendizaje, al mismo tiempo que atiende sus dudas y necesidades: el docente dejará de ser la fuente de información, para convertirse en facilitador del aprendizaje, cambiando su papel de docente en el tiempo de clase, a ser una guía o un compañero en el proceso completo de formación, encaminando al estudiante a través de los materiales, debates, foros, casos y simulaciones que se reflejan en una evaluación continua de las actividades realizadas individualmente o en grupos (p.2)

- Subcategoría Seguimiento de Actividades de Enseñanza y Aprendizaje

Esta subcategoría ocupó el segundo lugar por frecuencia de uso. Evidencia el uso de las TIC como instrumento mediador durante la realización de las tareas o actividades de enseñanza y aprendizaje: bien para realizar un seguimiento de los progresos y dificultades de los participantes en la realización de tareas por parte del consultor y bien para que los participantes pudieran seguir, regular y controlar su propio proceso y de ser necesario, solicitar, recibir guía y asistencia del consultor.

En términos del triángulo interactivo Coll, Palacios y Marchesi (2004), este tipo de utilización de las TIC afecta al conjunto de relaciones entre profesor, alumno y contenido, pero centrándose específicamente en los ingredientes de seguimiento y regulación mutuas implicados en esa relación.

El monitorear el foro de expectativas como recurso TIC en la fase pre- instruccional, fue insumo para el facilitador y le permitió conocer de algunos estudiantes lo que esperaban aprender y sus necesidades de formación, y a los estudiantes, la opinión del consultor frente a sus ideas, expectativas o aportes. Ver Tabla 10.

Tabla 10.  
*Foro de Expectativas*

Foros	<p>¿Cuáles son tus expectativas de este programa de formación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E8: Identificar, definir y ampliar mi conocimiento relacionado al proceso de negociación también las habilidades y modelos que me permitan lograr mejores acuerdos.</li> <li>- Consultor: E8, gracias por tu participación. Es importante que sepas que vamos a trabajar tus habilidades para anticipar tus procesos de negociación. Ruta PlaNea va a hacer énfasis en la fase de planeación de la negociación.</li> <li>- E2: Ampliar mi autoconocimiento y a partir de ahí identificar herramientas que pueda adoptar para desarrollar mis habilidades de negociación.</li> <li>- Consultor: E2: Espero que la herramienta del perfil, además de la metodología que usamos de construcción y de confrontación te permita el objetivo de ampliar tu autoconocimiento.</li> <li>- E5: Tener herramientas y desarrollar habilidades en negociación.</li> <li>- Consultor: Gracias E5. Espero agregar el valor que esperas.</li> <li>- E1: Hola Bibiana. Me interesa reforzar el proceso de planeación e incorporar herramientas que nos permitan tener negociaciones en las cuales logremos los objetivos comunes con nuestros clientes para lograr los objetivos corporativos.</li> <li>- Consultor: E1: tu interés rima perfectamente con el tema a trabajar. Espero te lleves muchos elementos para aplicar con tus clientes.</li> <li>- E13: Mis expectativas con el curso es conocer los procesos q llevan una negociación exitosa y aprender, compartir con mis colegas su manera de abordar esa negociación.</li> <li>- E12: Mi expectativa es llevarme los recursos necesarios para desarrollar la habilidad de negociación.</li> </ul>
-------	--

Fuente: Monitoreo herramientas TIC. Foro Momento 1.

A su vez, en la entrevista grupal se evidencia la relevancia que los alumnos le dieron a la posibilidad de conocer lo que iban a aprender y autocontrolar sus progresos o dificultades en la realización de las diferentes actividades. La Tabla 11 recoge algunas de las respuestas:

Tabla 11  
*TIC para hacer Seguimiento de Actividades de Enseñanza y Aprendizaje - Entrevista grupal*

Entrevista Grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultor: ¿Significó algo para ustedes, que cada pestaña y que cada actividad tuviera un objetivo escrito?</li> <li>- E1: es como un hilo conductor y da la oportunidad que no se distraiga el pensamiento en avanzar o leer que hay más allá, (...) me parece que la estrategia de tener una pestaña cada vez hace que uno trabaje bien, porque desafortunadamente somos personas que hacemos muchas cosas al tiempo en la vida diaria y es la forma en la que trabajamos y distribuimos nuestro cerebro; pero para poder realizar un buen aprendizaje de pronto esta es una buena mecánica (...)</li> <li>- Consultor: ¿Qué significó para ustedes que yo los mandara a plasmar sistemáticamente sus aprendizajes a través de los foros?</li> <li>- E1: es una forma como de evaluar también si el ejercicio está siendo efectivo, (...) el hacerlo después de cerrar cada proceso hace que se pueda hacer una evaluación sobre lo que está uno trabajando y no esperar hasta el final, cuando a veces uno al final dice yo quería decirle algo y se me olvidó que era lo que yo le quería decir y no lo dije cuando hice la actividad; o lo que me generó, porque de ayer a hoy de pronto la pasión o el sentimiento se ha disminuido frente a la actividad de ayer, entonces ya hoy mi actividad de ayer no tiene el mismo sentimiento que tenía ayer cuando la terminé (...) Es oportuno hacer el cierre porque eso cierra también la actividad y da paso a la siguiente estrategia que se esté revisando.</li> </ul>
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E3: Además es autorreflexión, ósea si me sirvió no me sirvió.</li> <li>- E8: te das cuenta si realmente extrajiste algo importante de ese capítulo o si quedaste con alguna duda para poder preguntarle al profesor en el momento y no hacerlo al final porque al final ya uno se dispersa mucho.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultor: El caso de negociación de rojos y azules, el caso de negociación de Sergio López y Andrés Romero, el caso de negociación del padrino; estas actividades de aprendizaje, estos casos de negociación ¿les ayudaron a evaluar su aprendizaje?</li> <li>- E16: Además de aprender, estos ejercicios creo que me llevaron a hacer una reflexión de donde estoy, que me hace falta y que debo trabajar. Entonces desde el punto de cuando entregas el ejercicio digo ok yo veo que estoy acá, pero me voy a la práctica y me doy cuenta de que no estoy acá sino estoy más arriba o más abajo, (...) es aprendizaje y reflexión de donde estoy y hacia dónde voy.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultor: Y la herramienta central “La ruta”, el haber tenido la ruta ... haberla trabajado, además de manera colaborativa ¿Qué representó como instrumento de preparación de una negociación para ustedes?</li> <li>- E3; fue como darle un orden a cosas que tal vez puedo tener en mi cabeza y no las tenía anotadas (...), para mí fue darle una estructura al método.</li> <li>- E11: no solamente te permite antes de repasar o revisar o tener en cuenta cuales son los pasos y después de revisar qué pasos dejaste de tener en cuenta.</li> <li>- E9: Para mí fue totalmente nuevo me ayudó a enlazar un concepto con el otro; entonces si fue muy valioso.</li> <li>- E16: En el mapa puedo yo ir plasmando e ir mirando que he hecho y que me falta, que sigue. La herramienta es muy valiosa, digamos que muy estructurada en el paso a paso como tú la creaste y nos ayudó (...) a mí me parece que los mapas mentales ayudan mucho para tener claridad.</li> </ul>

Fuente: Anexo 7. Entrevista Grupal.

Los hallazgos de la entrevista presencial corroboran los resultados de Page y Mukherjee (2009) que señalaron la práctica de registrar sistemáticamente cada uno de los aprendizajes aplicados a los diferentes ejercicios propuestos como recomendable para aumentar la satisfacción percibida por los participantes al poder conocer sus fortalezas y aspectos de mejora en su desempeño como negociadores.

Así como la entrevista grupal permite evidenciar que las estrategias docentes con uso de TIC les permitieron a los participantes avanzar a través de un curso lógico y regulado de enseñanza, el monitoreo a los aportes en otros de los foros, dispuestos estratégicamente en cada una de las pestañas del aula virtual, son dicientes frente al grado de reflexión y de conciencia que los estudiantes iban adquiriendo de su proceso individual de aprendizaje. La Tabla 12 evidencia lo

anterior y recoge ejemplos de las autorregulaciones de los estudiantes en los diferentes momentos de enseñanza y aprendizaje en que se dividió el AA:

Tabla 12.

*Foros como instrumento de seguimiento, autorregulación y control de Actividades Consultor – Participantes alrededor de Contenidos o Tareas de Enseñanza y Aprendizaje*

Foros	<p>Pestaña “Mi negociador actual”: Fase pre-instruccional (Saberes previos)</p> <p>1. <i>¿Qué reflexiones despertó en ti haber diligenciado las preguntas del mapa mental? 2. ¿El perfil del negociador que recibiste a vuelta de correo es lo que pensabas de ti como negociador? ¿Sí o No? y ¿Por qué?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E3: 1. <i>Con respecto al Mapa mental es clave para poder abordar los diferentes escenarios que se deben tener presentes y reflexionar lo que debo tener presente. 2. Del perfil de negociador estoy de acuerdo me gusto me da una visual de oportunidades para fortalecerme en el rol.</i></li> <li>- E11: 2. <i>En general se ajusta a mi perfil como negociador.</i></li> <li>- E2:1. <i>Hacer conciencia acerca de lo que tengo como fortalezas y acerca de las áreas de oportunidad para desarrollar. 2. Si, porque una de mis áreas de oportunidad que he detectado y en lo cual estoy trabajando es en aumentar mi nivel de persuasión</i></li> <li>- E10: 1. <i>Después de un tiempo de estar en ambientes de negociación de manera constante, pocas veces nos detenemos a pensar en las definiciones y aspectos teóricos que pueden resultar muy útiles. 2. En términos de planeación he identificado muchas oportunidades de mejora, pero pensaba que mi calificación en empatía sería mayor.</i></li> </ul> <hr/> <p>Pestaña “Nuestro Punto de Partida”</p> <p><i>¿Qué aprendizajes me llevó a partir de lo visto hasta el momento?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E6: <i>Para negociar hay que tener escucha activa, una comunicación asertiva, inteligencia emocional, ganar a largo plazo y trabajar en equipo para lograr los resultados</i></li> <li>- E16: <i>Mantener la inteligencia emocional en el proceso de Negociación, mantener comunicación y confianza. Tener claridad en el objetivo de la negociación, hacer altos para aprender de los errores</i></li> <li>- E1: <i>es importante definir los objetivos, transmitir claramente las oportunidades y no dejar que la carga emocional este sobre el análisis correcto de las diferentes situaciones y la perspectiva hacia el futuro de la negociación</i></li> <li>- E5: <i>Nunca se debe perder el foco en el objetivo de la negociación. Evitar que las emociones jueguen dentro del proceso. Aprender de los errores. Reevaluar la estrategia y retomar la ruta las veces que sean necesarias, hay que ser persistente.</i></li> </ul> <hr/> <p>Pestaña “Probemos Nuestros Aprendizajes”</p> <p>1. <i>El ejercicio de Sergio López y Andrés Romero me permitió darme cuenta de...</i>                  2. <i>El ejercicio del video de El Padrino me permitió comprender de mejor manera...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E2: 1. <i>De cuál es el momento adecuado para retirarme de una negociación y a entender que si la contraparte ofrece muy fácilmente más de lo que tengo como alternativa es porque tiene mucho más campo de acción. 2. Las partes de la planeación, es un ejemplo claro que permite entender mejor la parte teórica del curso.</i></li> <li>- E9: 1. <i>Diferenciar claramente entre opción y alternativa. Saber en qué momento me puedo retirar de una negociación. Saber que es realmente una alternativa y no trabajar negociaciones sobre supuestos. 2. El ejercicio del padrino me ayudo a identificar las partes de una negociación, la importancia de conocer los intereses propios y de la contraparte y contar con toda la información.</i></li> <li>- E12: 1. <i>Aprender que debo tener muy presente las alternativas y opciones para finalmente seleccionar la más rentable. 2. Es un claro ejemplo de cómo realizar una ruta de negociación.</i></li> <li>- E4: <i>Cada interpretación del caso tiene un resultado diferente hacia la toma de decisiones final, y nos invita a no perder el foco del objetivo inicial por encima de todos los distractores.</i></li> </ul>
-------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E15: Me dejó como aprendizaje identificar las oportunidades que tengo como negociador, identificar las opciones y alternativas que tengo que tener en cuenta antes de realizar la negociación, colocar los límites o identificar mis peores opciones antes ir a negociar. Otro aprendizaje es que la planeación es importante, no podemos irnos a negociar sin tener un plan.</li> <li>- E13: 1. Me genera un autoaprendizaje respecto a los intereses del comprador y del vendedor del lote. 2. También una vez definida las alternativas y las opciones, aprendí como diferenciarlas.</li> </ul>
	<p>Pestaña “¿Qué ha pasado en este tiempo?”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregunta 3. Tu mejor amigo quiere asistir al Programa Ruta PlaNea y te ha pedido que le envíes información a través del siguiente formato. ¿Qué le dirías? 5 factores o razones por las que debería asistir al Programa de formación. 5 factores a tener cuidado al tomar el Programa de Formación</li> <li>- E2: (dentro de los factores a tener cuidado al tomar el Programa) Estar dispuesto a desaprender viejos hábitos y abrir la mente.</li> <li>- E16: (dentro de los factores a tener cuidado al tomar el Programa) Dedicación para cumplir el programa, agendar sesiones para realizar cada actividad, ser constante, levantar la mano si no entiende y buscar apoyo.</li> </ul>

Fuente: Monitoreo herramientas TIC. Foros en Plataforma.

Corroboran las evidencias de la tabla anterior los resultados de Nadler, Thompson y Boven (2003), que se refieren a la importancia de haber incluido una medida de verificación del proceso de aprendizaje “en el que los negociadores escribieron de manera abierta sobre sus reflexiones acerca de su propio aprendizaje frente a los diferentes modelos de aprendizaje aplicados” (p.534)

Por su parte, el Diario de Campo permite evidenciar una permanente retroalimentación del consultor frente a la elaboración del mapa mental individual en Coggle (Ver Fotos 1 y 4) y la interpretación exhaustiva de los resultados obtenidos por los participantes en la medición del perfil negociador durante el Momento 1. Estas estrategias didácticas digitales fueron mecanismos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación y permitieron una retroalimentación consistente, significativa e inmediata.

Es importante señalar a manera de contraste que, en la modalidad tradicional de enseñanza en RA (presencial sin uso de TIC), la comprobación de progresos y dificultades de los participantes está vinculada a la habilidad del consultor de hacer preguntas poderosas basada en el método socrático, su valoración limitada a unos cuantos estudiantes durante la realización de los role play,

a la participación voluntaria de los estudiantes, y/o a la aplicación de instrumentos de evaluación de conocimientos al final de la jornada.

Es de vital importancia señalar que algunas de las respuestas y/o de las observaciones realizadas por los participantes que fueron obtenidas a través de la entrevista grupal, por los foros o gracias a la observación del diario de campo responden a las percepciones de un ambiente híbrido donde es casi imposible dividir los logros o dificultades atribuibles a la mediación TIC y a la formación docente sin uso de TIC. Como señala Osorio (2010) “el concepto híbrido es el resultado del cruce de dos elementos de origen diferenciado, cuyo resultado está totalmente integrado, es inseparable” (p.72)

El Diario de Campo también confirma el apoyo y la mediación que las TIC le dieron al consultor durante los momentos donde era necesario hacer un acompañamiento a los logros o los obstáculos que los alumnos estaban presentando en el desarrollo de los ejercicios de negociación. Un ejemplo de seguimiento del consultor que fue posible gracias a los datos que arrojaba la herramienta digital en el ejercicio de Rojos y Azules se evidencia en la siguiente transcripción:

“Me falta un equipo por votar la ronda número 6. Muy bien señores decisiones de sexta ronda dos equipos ganan 100 puntos dos equipos pierden 100 puntos. No me vayan a votar todavía la séptima ronda por favor. Recuerden no hay comunicación entre los equipos. Señores que va a pasar en la séptima ronda, voy a aumentar ganancias o pérdidas cinco veces (...)”

“En este momento hay un equipo que sigue perdiendo y sigue perdiendo bastante, hay un equipo que va perdiendo, pero va perdiendo poco, y hay dos equipos que van ganando uno que va ganando mucho y el otro va ganando, pero no tanto. Dos perdiendo, dos ganando en distintas proporciones: piensen que en esta ronda voy a amplificar cinco veces, no se les olvide cuál es el objetivo (...)” Tienen dos minutos para que discutan y marquen su siguiente decisión. Tiempo señores, por favor votan. Me falta por votar el equipo 1. Señores resultados de séptima ronda, todos los equipos pierden 250 puntos (...)”

“Por favor marquen la ronda número 8, tienen dos minutos para discutir su ronda número ocho. Señores tiempo, por favor hacen votaciones de octava ronda, me falta un equipo por votar la octava ronda. Señores resultados de la octava ronda, todos los equipos pierden 50 puntos (...)

La subcategoría de Seguimiento de Actividades de Enseñanza y Aprendizaje permitió evidenciar al consultor los avances y obstáculos que los participantes iban a lo largo del proceso formativo. La valoración de dicho proceso por parte de los estudiantes es mayormente positiva y, de no ser por sugerencias de mayor tiempo para la realización de algunas actividades, o de contemplar que el perfil comercial de los estudiantes podría ser un impedimento para la dedicación de tiempo no presencial en la elaboración de algunas de las actividades, manifestaron como se puede evidenciar a través de las diferentes fuentes referidas aceptación con las estrategias docentes con uso de TIC para el mejoramiento de sus habilidades.

- Subcategoría Consultor- Participantes - Contenido - Tareas

La tercera subcategoría de esta categoría de análisis (TIC como mediadora de relaciones) ocupó el cuarto lugar en frecuencia de uso y se refiere a la mediación TIC como apoyo para la presentación de contenidos y tareas, así como para apoyar, asistir y amplificar funciones docentes y/o algunas actividades de los participantes (Coll, Mauri y Onrubia, 2008)

Esta mediación se evidenció primordialmente al monitorear la herramienta digital del mapa mental a través de Coggle, que trazaba la ruta de planeación de una negociación y permitía a los estudiantes plasmar el paso a paso de su caso particular de negociación. Fue esta herramienta, la que por excelencia permitió amplificar la actividad central de los participantes y el apoyo docente creado para presentar el método. Frente a la herramienta, algunos estudiantes como E16 señaló en la entrevista grupal: “La herramienta es muy valiosa, (...) muy estructurada en el paso a paso como tú la creaste y nos ayudó, personalmente, a mí me parece que los mapas mentales ayudan mucho para tener claridad”. A su vez E9 la valoró al manifestar: “Para mí fue totalmente nuevo me ayudó a enlazar un concepto con el otro; entonces si fue muy valioso”.

Corroborar lo anterior, el análisis de Coll (2008) frente a la manera como los estudiantes organizan y despliegan su actividad durante el proceso de enseñanza aprendizaje y la efectividad de las herramientas tecnológicas como instrumentos de mediación:

Cada grupo de participantes redefine y recrea de hecho los procedimientos y normas "teóricas" de uso de las herramientas tecnológicas incluidas en el diseño, a partir de una serie de factores - conocimientos previos, expectativas, motivación, contexto institucional y socio- institucional, etc.- entre los que ocupa un lugar destacado la propia dinámica interna de la actividad conjunta que despliegan sus miembros en torno a los contenidos y tareas de aprendizaje. Y es precisamente en esta recreación y redefinición donde la potencialidad de las herramientas tecnológicas como instrumentos psicológicos termina haciéndose o no efectiva (p. 11).

Adicionalmente y desde el punto de vista pedagógico, los mapas digitales mediaron para lograr la reconciliación integradora planteada por Ausubel (1968), al facilitar una interacción entre los conocimientos más relevantes de la estructura cognitiva y las nuevas informaciones, y reconciliando las inconsistencias reales o aparentes como se puede evidenciar en una de las preguntas finales al averiguar que se llevaban los estudiantes después de la jornada presencial donde E8 mencionó: “El paso a paso de la ruta, porque a veces uno piensa que planea muy bien y que es la mejor planeación y a veces no es así. En lo del mapa me gustó mucho la participación de varias personas”.

Es importante señalar frente a los mapas colaborativos del trabajo previo, que estos mediaron para la retroalimentación y agregación de valor del consultor al inicio de la fase instruccional y para la discusión colectiva de saberes previos como se puede evidenciar en las Figuras 52 a la 55 y en el diario de campo:

*Lo que les voy a pedir es que miren esta lámina en donde está todo lo que ustedes escribieron acerca de lo que es negociar.*

- (...) usando la mayor cantidad de palabras que encuentren en esta nube de palabras, construyan una definición de qué es negociar a la luz de su trabajo en la compañía, a la luz del rol que ustedes desempeñan...

- *Acá tenemos algunas definiciones que les quiero sumar a las que ustedes elaboraron: ¿Qué es negociación? Vamos a ver una primera y dice: La negociación es la construcción de respuestas comunes a partir de percepciones diferentes (...)*

*Las respuestas que se repitieron más en esta pregunta tuvieron que ver con comunicación.... La siguiente habilidad que la mayoría mencionó fue la planeación, lo que nos pone en un escenario maravilloso frente a Ruta PlaNea porque ya hay la conciencia de que hay que prepararse para la negociación...*

En el registro del diario de campo se observa a los estudiantes elaborando sus mapas (Ver Foto 3) y también con audífonos resolviendo y registrando en la plataforma de manera individual las respuestas a la actividad de prueba de conocimientos en Edpuzzle. Ver Foto 5 y Figura 63. Como señala Coll (2004) la clave para analizar el impacto de las TIC sobre la práctica educativa está en la incidencia que los usos de esas herramientas tienen sobre la actividad conjunta de profesores y alumnos.

La Tabla 13 registra algunas observaciones del diario de campo que dan cuenta de las maneras en que las tecnologías amplificaron la función del consultor y mediaron en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Tabla 13

*TIC como apoyo para la presentación de contenidos y tareas- para apoyar, asistir y amplificar las funciones docentes y para apoyar, asistir o amplificar algunas actividades de los participantes. Diario de Campo*

<p>Diario de Campo</p>	<p>Consultor mostrando los resultados del ejercicio realizado por los estudiantes en la fase pre-instruccional cuando se midieron en su perfil negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ustedes recibieron un perfil en ese perfil está diciéndoles que el perfil de un buen negociador... nosotros estamos evaluándoles 6 habilidades:</i></li> <li>- <i>Ahora voy a interpretar porque ya ustedes tienen ahí las calificaciones (...) Esa es la primera interpretación para que tú entiendas los resultados. Las demás son sobre 4, pensamiento sistémico sobre 4,2 (...)</i></li> </ul> <hr/> <p>Consultor explicando y retroalimentando la interacción con los mapas colaborativos en la Pestaña “La Ruta”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Buena parte de lo que vamos a hacer lo vamos a trabajar en mapas colaborativos. Yo les pedía dentro del trabajo que pensarán en una negociación que estuvieran próximos a tener (...) ¿Cómo vamos a trabajar? Yo me voy a meter en la pestaña “la Ruta” y te voy a ir contando de qué se trata cada paso y en el momento en que sea necesario te llevo al mapa para que tú lo diligencies (...)</i></li> <li>- <i>Sólo tengo que matricularlos a ustedes... Lo que hice fue crearles todo el proceso de planeación de una negociación; entonces cuando te envíe la invitación, aquí vas a encontrar dos nombres (...)</i></li> <li>- <i>Ojo, todo eso está en su plataforma usted le da clic y le sale lo mismo que está saliendo aquí.</i></li> </ul>
------------------------	---

	<p>- <i>Ustedes tienen un compañero ahí en su mapa, sin moverse de su puesto van a trabajar; ojo ustedes en su mapa tiene dos brazos, cuando llegué acá ZOPA (Zona de Negociación) yo le cree dos brazos uno que se llama asunto 1 y otro que se llama asunto 2... Ejemplo, E13 está con E3 entonces van a decidir vamos a empezar con tu asunto E13 y empiezan a crear el de él, le creas toda la ZOPA a él y luego se devuelven y crean toda la ZOPA para ti E3; (se ve en el video al consultor revisando un mapa colaborativo y haciendo comentarios sobre este mapa)</i></p>
	<p>Consultor retroalimentando los resultados de Rojos y Azules apoyándose en los resultados de la herramienta diseñada:</p> <p>- <i>Pero miren lo que estaba pasando en la ronda 1, 2, 4, 6, y 8 eran rondas simples (decían por allí) donde máximo nos podíamos ganar 50 puntos de modo que por 5 son 250 puntos. La ronda 3 (100 puntos), 5 (150 puntos), 7 (250 puntos) y 9 (500 puntos) esto me suma 1000 puntos, es decir, sin necesidad de nada hubiera ganado 1250 puntos. .</i></p>
	<p>- <i>Consultor: Algunos me pueden decir “Profe, pero tú has mostrado una serie de láminas que no están, que no hemos visto; ojo todo está metido en la plataforma... Te paras y te salen fortalezas como negociador, ¿si estamos claros? Ahora si me voy acá y le digo ahora voy al otro botón, te dice ¿Qué es negociación? y aparecen todas las definiciones que yo ayer les di de negociación. Todo está metido en los distintos banners, ósea ustedes tienen toda la información si quieren estudiar, si quieren repasar, todo está.</i></p>

Fuente: Observación a través de diario de campo.

Otra de las mediaciones TIC que pudieron evidenciarse, corresponde al uso y aporte de los recursos gráficos y visuales diseñados en la plataforma y en las herramientas, como apoyo a la presentación de contenidos y tareas y a la comprensión de los temas y actividades. Lo anterior fue relacionado tanto por algunos participantes durante la entrevista grupal como en una de las respuestas al cuestionario de evaluación final del programa.

En lo que refiere a la entrevista los participantes señalaron:

-E26: Yo soy muy visual y a mí me encantó.

-E3: A mí me encantó mucho la ruta ustedes como la pintaron le ponen el paso uno, la gráfica, el muñequito, eso ayuda al aprendizaje ósea deja de ser ese papel, ese ladrillo; porque pues yo he estado en cursos de negociación y se vuelven tediosos porque es apuntes de papel entonces como que uno se cansa mentalmente de solo ver todas esas imágenes tan planas, entonces me gustó mucho la parte visual.

- Consultor: La parte gráfica, ¿te ayudó como a abstraer información?

- E8: Si de pronto porque es interactivo.

Frente al cuestionario de evaluación final ubicado en la pestaña “¿Cómo nos fue?” y frente a la declaración “Las imágenes, iconografías y demás recursos digitales favorecieron la síntesis y

abstracción de la información relevante”, los participantes manifestaron estar completamente de acuerdo y muy de acuerdo (de acuerdo con una escala de Likert que además contemplaba poco y nada de acuerdo). Ver Figura 68. Esta evaluación permitía que los participantes consignaran su apreciación frente a 16 declaraciones distribuidas en 4 categorías (Proceso de enseñanza y aprendizaje, Calidad del programa, Impacto y transferencia y Logística).

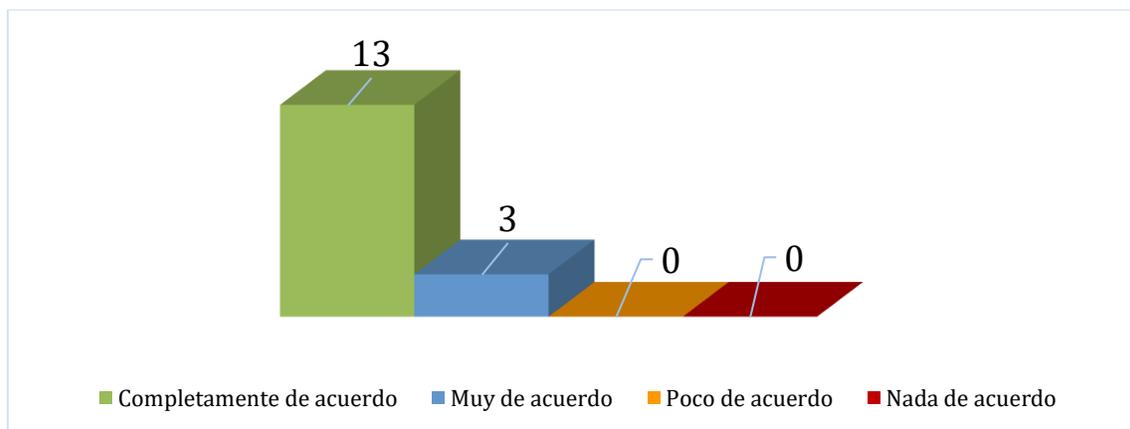


Figura 68. Favorabilidad frente a la iconografía de Ruta PlaNea  
Fuente: Elaboración propia a partir del formulario de Evaluación Final del Programa

#### - Subcategoría Participante - Contenidos/Tareas de Aprendizaje

Esta subcategoría, la quinta en frecuencia de uso, se refiere según Coll, Mauri y Onrubia (2008) al uso de la TIC por parte de los estudiantes en los momentos de no presencialidad para acceder a contenidos de enseñanza y aprendizaje (explorarlos, elaborarlos, comprenderlos), como apoyo a la realización de tareas o actividades de enseñanza y aprendizaje (hipertexto, multimedia, hipermedia, repositorios, interactividad) o para estudio autónomo o autoaprendizaje.

Para evidenciar esta mediación los estudiantes fueron consultados frente a las diferentes estrategias docentes utilizadas por el consultor en la no presencialidad. La primera estrategia docente evaluada en la entrevista grupal fue el envío del trabajo previo, que comprendía un video en plataforma, un mapa colaborativo y la medición del perfil del negociador como mecanismos de

mediación tecnológica para que los estudiantes pudieran comprender y realizar las tareas previas y reconocer lo que iban a aprender y cómo lo iban a aprender. Algunas abstracciones son:

-E16: Las herramientas que tú nos compartiste previo a esta sesión me parece que fueron herramientas muy oportunas... creo que estas herramientas ayudan y se da un aprendizaje colaborativo porque yo tuve la oportunidad de preguntarle a otros cómo van, que han hecho, que problemas has tenido; entonces esto ayuda a que sea muy colaborativo y motivacional para ingresar a hacer el trabajo previo.

-Consultor: ¿Les ayudó ese mapa colaborativo a activar a pensar en cosas que normalmente uno no pensaría?

-E7: A mí me sirvió mucho para definir los conceptos de negociación como tal.

-E8: Cuando yo empecé a hacer el mapa, fui uno de los primeros que lo hice, incluso me metí a Google a averiguar más porque había cosas que realmente no las tenía tan presente y me ayudó mucho.

Complementan estas respuestas y ratifican la percepción positiva de la mediación TIC, cuatro de las declaraciones a evaluar en el cuestionario final y están representadas en las Figuras 69, 70, 71 y 72. Específicamente las preguntas fueron 1) “Las estrategias docentes utilizando TIC en el trabajo previo, favorecieron la preparación con relación a qué y cómo iba a aprender (videos, WhatsApp, foros, mapa colaborativo, perfil del negociador, objetivos en las pestañas)”, 2) “La forma de organizar y presentar el material en el aula virtual proporcionó una adecuada organización de la información que debía ser aprendida”, 3) “Los mapas colaborativos usados antes y durante la sesión presencial significaron mayor participación e iniciativa para usted como estudiante”, y, 4) “La metodología (blended) utilizada orienta al aprendizaje aplicado”. Las respuestas fueron:

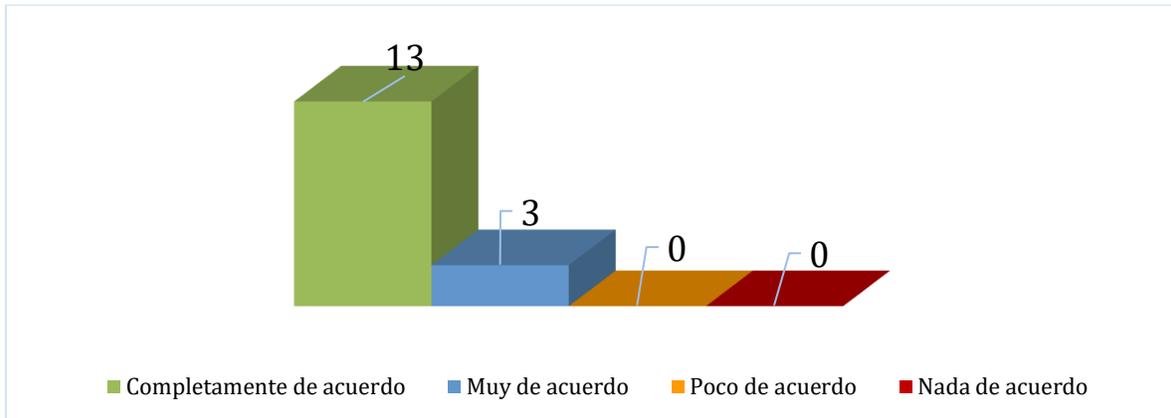


Figura 69. Las estrategias docentes utilizando TIC en el trabajo previo, favorecieron la preparación con relación a qué y cómo iba a aprender (videos, WhatsApp, foros, mapa colaborativo, perfil del negociador, objetivos en las pestañas)

Fuente: Elaboración propia a partir del formulario de Evaluación Final del Programa

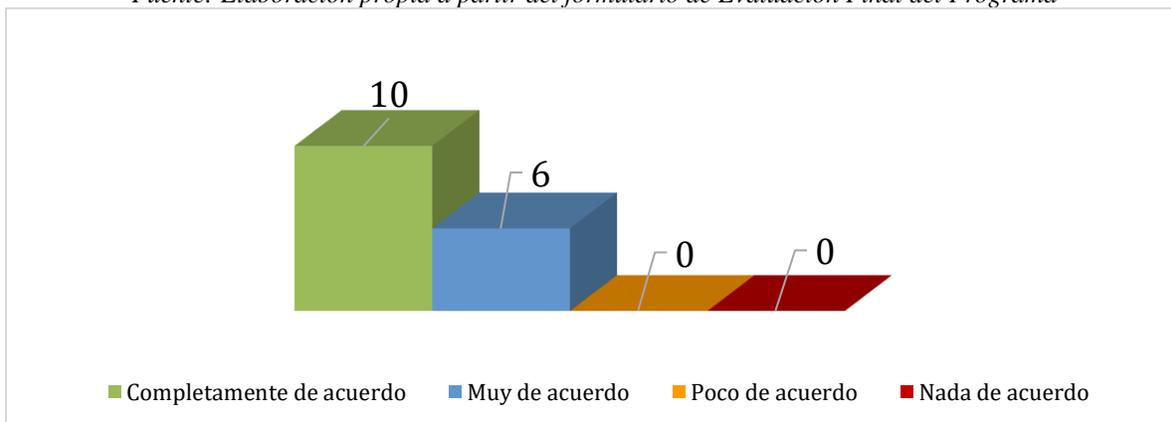


Figura 70. La forma de organizar y presentar el material en el aula virtual proporcionó una adecuada organización de la información que debía ser aprendida

Fuente: Elaboración propia a partir del formulario de Evaluación Final del Programa

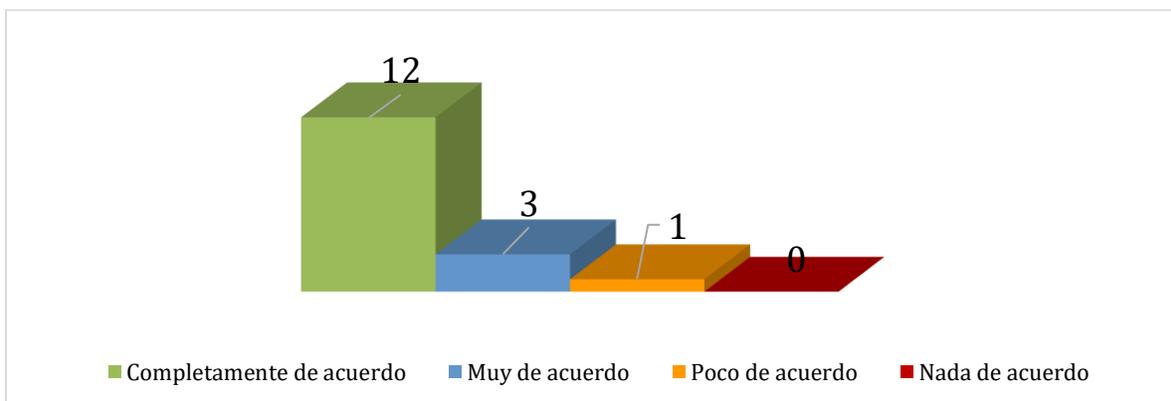


Figura 71. Los mapas colaborativos usados antes y durante la sesión presencial significaron mayor participación e iniciativa para usted como estudiante.

Fuente: Elaboración propia a partir del formulario de Evaluación Final del Programa

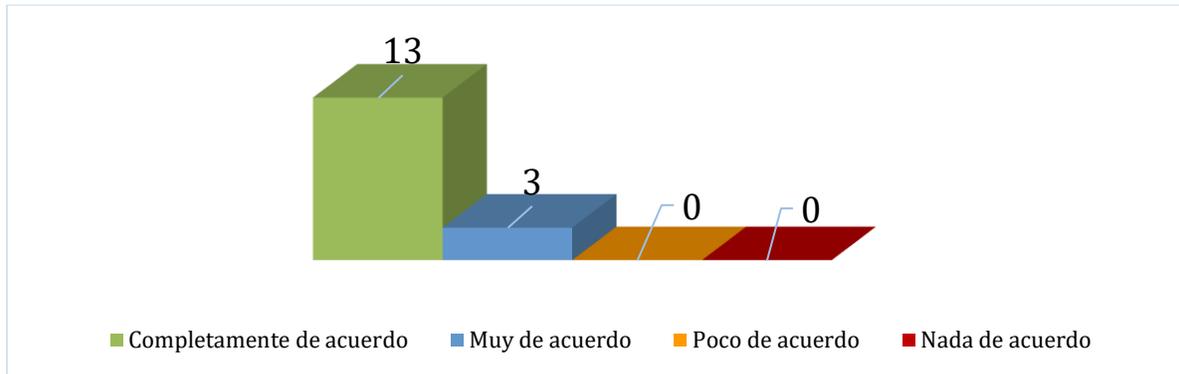


Figura 72. Favorabilidad frente a la Metodología Blended y su orientación al aprendizaje aplicado  
Fuente: Elaboración propia a partir del formulario de Evaluación Final del Programa

De las entrevistas y la evaluación final se puede inferir que las TIC les permitieron a los participantes, durante los momentos no presenciales de la fase pre-instruccional, explorar a través del aula virtual y los videos lo que iban a aprender, elaborar sus mapas de experiencias previas de modo colaborativo, profundizar de modo autónomo en los conceptos y comprender la manera como se iba a llevar a cabo la totalidad del programa formativo. Sin embargo, y como lo detalla la descripción de la implementación, pese al esfuerzo motivacional y un día antes de empezar la sesión presencial, el 25% de los participantes (4 estudiantes) no habían ingresado a la plataforma y por lo tanto no habían realizado las actividades propias de preparación.

En la misma línea y como se puede evidenciar en los registros de la fase post-instruccional, en el que se concibió en el diseño didáctico un último momento de aprendizaje como parte de una estrategia de educación continua a través de la plataforma, no se consiguió la participación masiva y autónoma de los participantes.

La Tabla 7 permite evidenciar la deserción en las tres últimas actividades que corresponden a la fase post-instruccional: 4 de los 16 participantes opinaron en el foro de aprendizajes (25% de participación); solo un estudiante completo el mapa mental de planeación de una negociación (6,25% de participación) y tres lo hicieron de manera incompleta (18,75% de participación); y

como último dato, la segunda medición del perfil negociador fue diligenciado y retroalimentado para 7 de los estudiantes que representan el 43,75% del total de participantes.

Corroborar lo sucedido, la afirmación de Riascos (2005) cuando advierte que:

“el empleo de metodología virtual es una opción importante para las empresas, pero se requieren la motivación y el compromiso de los estudiantes, del profesor y de la institución para evitar deserciones en estos procesos que en algunas organizaciones ha llegado a ser del 30 al 50%” (p. 90)

Para finalizar, el registro de la plataforma de Ruta PlaNea da cuenta de la creación de dos recursos para el aprendizaje autónomo en la pestaña “Enlaces de Interés”: Obtenga el Sí y un Glosario de Negociación “llevando a que las organizaciones desarrollen nuevas maneras en las que sus colaboradores administren su experiencia de aprendizaje” como lo sugiere Deloitte (2015, p. 61). Ver Figura 65.

## **Categoría 2. TIC como propuesta de valor**

Esta segunda categoría pretendió investigar los aportes y la disrupción o innovación percibidos por los estudiantes con la incorporación de TIC al programa de formación de la habilidad para planear una negociación y frente a otros programas a través de dos subcategorías: Las TIC como valor percibido para los participantes y las TIC como innovación percibida por parte de los participantes.

- Subcategoría TIC como valor percibido<sup>29</sup> para los participantes. Esta primera subcategoría (tercera más mencionada según el análisis de frecuencias) pretendió establecer si los

---

<sup>29</sup> la percepción que se forma en el consumidor sobre la oferta de un producto o servicio, teniendo en cuenta el valor que recibe, se define como Valor Percibido.

estudiantes percibieron eficiencias en el proceso de enseñanza y aprendizaje del método para planear una negociación al integrar las TIC.

Cabe recordar lo que se mencionó en el análisis de la Categoría 1 y que vuelve a ser pertinente a la hora de analizar la categoría TIC como propuesta de valor y es el hecho de que, al tratarse Ruta PlaNea de un AA híbrido, las apreciaciones sobre las actividades de enseñanza y aprendizaje están impregnadas de las virtudes propias de las estrategias con y sin uso de TIC, pero es imposible separarlas.

Algunas declaraciones de los participantes en la entrevista grupal dan cuenta de la percepción de valor por parte de los estudiantes en las diferentes actividades del AA híbrido.

- E8: La práctica hace al maestro...si no práctico, no la ejecuto no sé si realmente estoy aprendiendo o no lo estoy haciendo... con los juegos que hicimos eso no se nos va a olvidar nunca... Me ayudó mucho pensar que, si hubiese recibido este curso antes de entrar a negociar, muchas veces entré a negociar con muchos clientes, los resultados hubiesen sido mucho mejores
- E9: Yo tuve alguna vez un aula virtual en la universidad, entonces me pareció chévere volver a retomar esa forma de estudiar, fue consecuente, encontré un camino, lo que decía E1 de ir habilitando las pestañas paulatinamente ayuda mucho para ir cerrando la anterior y conectar con la siguiente y arrancar.

Refiriéndose específicamente a los mapas mentales y la medición del perfil del negociador los estudiantes manifestaron:

- E16: Bueno una ventaja de este curso es que se utilizan todas las herramientas tecnológicas que es lo que nos puede facilitar la vida en el aprendizaje, en el momento, por ejemplo, el mapa. En el mapa puedo yo ir plasmando e ir mirando que he hecho y que me falta, que sigue. La herramienta es muy valiosa, digamos que muy estructurada en el paso a paso como tú la creaste y nos ayudó, personalmente, a mí me parece que los mapas mentales ayudan mucho para tener claridad.
- E3: Para mí (la ruta) fue como darle un orden a cosas que tal vez puedo tener en mi cabeza y no las tenía anotadas... Entonces para mí fue darle una estructura al método (...) A mí me encantó mucho la ruta ustedes como la pintaron le ponen el paso uno, la gráfica, el muñequito, eso ayuda al aprendizaje ósea deja de ser ese papel, ese ladrillo;
- E2: Acá en la herramienta tienes la posibilidad de estructurarlo todo con el detalle, y esto es muy importante y es un avance muy grande. Es una planeación mucho más formal mucho más estructurada.
- E8: Yo quería comentarte que a mí me gustó mucho, comenzando con las competencias cuando hicimos el cuestionario (perfil del negociador... La otra que me gustó fue el paso a paso (la ruta),

porque a veces uno piensa que planea muy bien y a veces uno cree que es la mejor planeación y a veces no es así. En lo del mapa me gustó mucho la participación de varias personas porque de pronto cuando yo estoy haciendo tengo la oportunidad de que mis partners me apoyen o me ayuden, porque dos cabezas o tres piensan mejor que una, y a veces creo que en las negociaciones antes de llevarla a un cliente debíamos como socializarla con otras personas o con otros departamentos de la compañía o un colega o el gerente y revisar si realmente es la mejor opción y si estamos tocando los tópicos que vimos porque a veces uno siente como amarrado en las negociaciones.

- E6: Con la parte del perfil siento que nos ayuda mucho para tener un autoconocimiento, para identificar cosas que de pronto no veía en mí y también para poderlo manejar estratégicamente para saber que necesito yo activar o que necesito desactivar de mi perfil de negociador.

La Tabla 14 permite también recoger la percepción de valor y recoge las preguntas del foro la Ruta cuyo monitoreo permite también reconocer la percepción de valor a través de la pregunta: 1. ¿La elaboración de un mapa mental a la hora de planear una negociación, sumó o restó a tu proceso de aprendizaje? ¿Por qué? Y 2. ¿Cuál fue la utilidad de haber elaborado el mapa en forma colaborativa?

Tabla 14. Entrevista a partir de Foro en Plataforma

Participante	Pregunta 1	Pregunta 2
E5	<i>Definitivamente aportó de manera positiva, da una mayor claridad sobre cómo se llevará a cabo la negociación, plantea diferentes opciones, da argumentos... excelente.</i>	<i>Cambié varios puntos de vista, me sirvió para interpretar de manera diferente</i>
E11	<i>Sumó porque permite tener una mejor preparación previa a la negociación y a su vez considerar variables que no tenía en cuenta anteriormente</i>	<i>Permitió escuchar a otros y considerar puntos de vista diferentes</i>
E9	<i>La elaboración del mapa mental si sumó a mi proceso de aprendizaje, no conocía las partes de la planeación de una negociación. Me ayuda a tener un aprendizaje visual y conceptual de lo visto en el taller. De ahora en adelante tendré en cuenta los pasos para planear mis futuras negociaciones.</i>	<i>La utilidad de ver el mapa colaborativo es ver que otros esquemas de pensamiento existen, como otro colega esquematiza su negociación y como en conjunto podemos mejorar la planeación de la negociación de cada uno.</i>
E13	<i>El mapa mental me sumó al proceso de aprendizaje, ya q al tener claro los pasos de la planeación, me da un norte y elementos claros para realizar la negociación</i>	<i>Fue de gran utilidad pues, tener otros puntos de vista, análisis compartidos y aclarar conceptos enriquecieron mi mapa mental.</i>
E3	<i>En mi aprendizaje SUMA porque me permite manejar de manera organizada la planeación de mi negociación identificando las variables que me pueden llevar a mi mejor o peor escenario posible alcanzando mi deseo o generando mi MAAN</i>	<i>La utilidad es poder detectar un punto de vista diferente y poder enriquecer mi plan de negociación para que sea más efectiva.</i>
E1	<i>La elaboración del mapa contribuye sustancialmente a mi aprendizaje, es el recurso que me permitirá entrar a una negociación con el 40% de ganancia, es la clave en la planeación de una negociación</i>	<i>La utilidad de haber elaborado el mapa en forma colaborativa fue un apoyo importante, fue el mejor momento para nutrirnos de las experiencias de nuestros</i>

		<i>colegas y su postura ante un proceso de negociación.</i>
E10	<i>Sumó porque me permitió identificar puntos claves en el proceso de preparación de una negociación que generalmente se pueden pasar por alto. Además, organizó de manera efectiva mi estrategia de negociación, lo que aumentará las probabilidades de éxito en el momento de la ejecución.</i>	<i>Poder consultar el enfoque de otra persona en su negociación específica fue útil en la medida en que permite identificar opciones de mejora y nuevas estrategias en cuanto a planeación de negociación. Además, recibir retroalimentación es clave para tener en cuenta puntos de vista que pueden no ser tan claros inicialmente</i>
E6	<i>En mi caso me sumó porque de una manera técnica y estructurada organizo una negociación sin dejar ningún detalle suelto y hasta evidenciar la información que me hace falta para poder construir una buena planeación.</i>	<i>El otro punto de vista del compañero me permitió identificar si mi planeación le hace falta algo, cambiar o modificarla en pro del objetivo de mi negociación.</i>
E4	<i>El desarrollo del mapa mental paso a paso, me permitió identificar y reconocer las diferencias al realizar una mejor planeación, frente a las posibles opciones y alternativas de una negociación.</i>	<i>Sirve de apoyo o referencia el mapa del otro compañero, posiblemente aplique en algunos puntos en común, al mío, del cual pueda tomar lo que aporte valor a mi planeación.</i>
E8	<i>Sumó y mucho porque todo lo explicado por la facilitadora lo puede entender más cuando lo llevo a la práctica, me dio una visión más amplia de cada uno de los tópicos para tener en cuenta en una negociación</i>	<i>Elaborar el mapa de manera colaborativa me da la oportunidad de revisar si lo que estoy haciendo es la forma correcta y puedo solicitar ayuda en los casos de entender si tengo dudas</i>
E1	<i>La elaboración del mapa permite hacer un análisis completo y objetivo, además de identificar todos los aspectos en los cuales se interviene en la negociación, suma dado que es un sistema que se debería usar en todas las oportunidades en las cuales la importancia lo requiera, dando objetividad al proceso</i>	<i>La forma de trabajo colaborativa permite la interacción con el equipo y nutrir el aprendizaje.</i>
E7	<i>Fue muy productivo porque me permitió ver con más claridad todos los posibles panoramas que se me podían presentar durante el proceso de negociación, me permitió ver la importancia de realizar una buena planeación donde tuviera claro mis objetivos, los de mi interlocutor, cuáles eran los diferentes intereses para poder priorizar, tener claro las zonas de negociación y así identificar las diferentes opciones que puedo tener. también la importancia de hacer un buen seguimiento para pensar en negociaciones siempre a largo plazo.</i>	<i>El hacer el mapa de forma colectiva te permite ver varios puntos de vistas que te permiten nutrir mucho más aun tu proceso de negociación de alternativas u opciones que probablemente solo no las tenías tan claras.</i>

Fuente: Foro La Ruta

Complementando, el último foro (“¿Qué ha pasado en este tiempo?”) se diseñó con el fin de poder evidenciar aprendizaje y percepción de valor después de algunos días de haber terminado el proceso formativo. Aunque no hubo una amplia participación en este foro algunas de las respuestas fueron:

- E2: Soy más consciente del proceso de planeación revisando previamente toda la información disponible y preparando diferentes escenarios para anticipar cualquier objeción o cambio de rumbo en el proceso de acuerdos con el cliente.
- E16: En estos meses he podido reflexionar de cada parte del proceso de la negociación de lo que estoy haciendo bien y de lo que puedo mejorar; para mí ha sido clave la planeación porque me ha permitido ser más eficiente a la hora de la negociación con mis clientes que para mi caso son internos. He tenido la oportunidad de tener una perspectiva más amplia en las estrategias de Negociación y tener el apoyo de herramientas que facilitan todo este proceso.
- E3: He logrado poder tener mayor preparación en las negociaciones y poder tener negociaciones más rentables. Luego de la sesión logre poder tener una mayor visión del negocio en el momento de estar con el cliente y poder tener negociaciones más ganadoras.
- E9: Mentalmente soy consciente de que estoy haciendo una negociación, además tengo estructura de este proceso, porque soy capaz de encontrar mis intereses y los de la contraparte, por ejemplo. Ha sido una herramienta que ha mejorado mis procesos de negociación. El aprendizaje presencial y en grupo me quedó más para la práctica (es el que recuerdo más) que lo hecho virtualmente, la combinación de los dos, como se ha manejado es la clave del curso.

Corroboran las anteriores respuestas dos de las 3 hipótesis de la investigación de Taylor, Burns y Mesmer-Magnus (2008) en su investigación aplicada a los estudiantes del MBA en la Universidad de North Carolina:

1. La habilidad auto percibida de los estudiantes y la confianza en su capacidad de negociación mejorarán significativamente en función de la participación en un curso de negociación un semestre de duración. 2. Después de finalizar un curso de negociación, los estudiantes (a) expresarán su intención de usar técnicas y estrategias aprendidas en el curso en sus futuras negociaciones del mundo real y (b) reportarán haber adoptado estas estrategias en negociaciones reales que tuvo lugar durante y después del curso (p. 136).

Con el fin de profundizar aún más en la percepción de valor, en este mismo foro se les pidió a los estudiantes mencionar 5 razones que le daría a su mejor amigo si quisiera asistir al Programa Ruta PlaNea por las que debería asistir y 5 factores a tener en cuenta:

Tabla 15. Entrevista en Foro ¿Qué ha pasado en este tiempo?

Participante	Razones para asistir	Factores a tener en cuenta
E2	<i>Aprender a planear una negociación. Adquirir autoconocimiento. Mejorar habilidades de persuasión. Saber cuándo retirarse. Identificar áreas de oportunidad</i>	<i>Estar dispuesto a desaprender viejos hábitos y abrir la mente.</i>
E16	<i>Por incrementar habilidades de negociación. Por tener las sesiones de práctica. Por lo valioso de ver el perfil de Negociación y ver el antes y el después. Porque la negociación es clave en cualquier rol. Por mejorar.</i>	<i>Dedicación para cumplir el programa, agendar sesiones para realizar cada actividad, ser constante, levantar la mano si no entiende y buscar apoyo.</i>

E3:	<i>Ayuda a organizar el proceso de la negociación. Ayuda a visualizar las diferentes variables que debo tener en el momento de hacer la negociación. Ayuda a identificar tu perfil de negociador para fortalecer áreas de oportunidad y ser un negociador integral. Ayuda a realizar una negociación de acuerdo con el perfil de tu cliente.</i>	<i>Es una visual de opciones para realizar un análisis de negocio. Debe ser adaptado a tu entorno. Uso del manejo de las herramientas, son posibilidades. Debes adaptarlo a tu estilo</i>
E9	<i>Tendrá estructura mental al hacer negociaciones. Aprenderá que negociación es más que ganar un punto propio, involucra muchos factores. Su mente negociadora se ubicará espacialmente en un mapa mental, que le permitirá tener en cuenta todos los factores de la negociación. Para negociar necesita planear y que tendrá herramientas para aprender práctica y teóricamente esto. Tendrá la opción de autoevaluarse como esta previamente y como cambiará al final su perfil de negociación.</i>	<i>Realizar el pre-trabajo, si no se hace, se puede llegar al curso presencial sin tener idea sobre el perfil negociador. Participar activamente en el taller presencial y en el trabajo virtual, garantiza que los conceptos queden claros y se apliquen espontáneamente. Preguntar si se tienen dudas dado que el taller gran parte es virtual. Retomar el taller virtualmente, luego de la parte presencial, personalmente me ocurrió, sin embargo, inconscientemente comencé a aplicar la planeación, el hecho de retomar lo aprendido y hecho, me hizo reforzar mis conocimientos y ser consciente de los procesos a la hora de negociar. Disfrutar del taller, y conversar con las personas que lo tomaron, impulsarlos a tomar en cuenta y a aplicar los conocimientos adquiridos.</i>

*Fuente: Foro en Plataforma ¿Qué ha pasado en este tiempo?*

Tanto en la entrevista en profundidad como en los aportes de los foros se evidencia que los participantes valoran de forma positiva el AA porque sumó a sus conocimientos previos y a su experiencia como negociadores. La estrategia que permite inferir una mayor percepción de valor por parte de los participantes fue la de trabajo colaborativo a través de la herramienta de mapas mentales, en la cual los estudiantes aplicaban los conceptos aprendidos. Apreciaron la visión sistémica que les permitía la herramienta para visualizar la estructura y el método de planeación de una negociación. Adicionalmente, al ser una tecnología que permitía el trabajo colaborativo los estudiantes estimaron como efectivo para su proceso de aprendizaje la posibilidad de enriquecerse con otros puntos de vista de sus colegas.

Junto con la anterior, el perfil del negociador que se diseñó como formulario de Google Docs para que los estudiantes se evaluaran en 6 competencias negociadoras, tanto en la fase pre-instruccional, como post-instruccional y cuyos resultados los participantes recibían a vuelta de correo electrónico; fue valorado por los estudiantes como estrategia de autoconocimiento y mejoramiento ya les permitían reconocer su estado actual y en algunos casos la necesidad de avanzar en el desarrollo de la competencia para conseguir el objetivo de preparar y ejecutar mejores negociaciones.

Coll (2008) reafirma los hallazgos y pone de relieve la capacidad que tiene las TIC de agregarle valor a la educación cuando dice:

Lo que sucede es que la capacidad de transformación y mejora de la educación de las TIC debe entenderse más bien como un potencial que puede o no hacerse realidad, y hacerse en mayor o menor medida, en función del contexto en el que estas tecnologías son efectivamente utilizadas. Son pues los contextos de uso, y en el marco de estos contextos la finalidad que se persigue con la incorporación de las TIC, los que determinan su capacidad para transformar la enseñanza y mejorar el aprendizaje (p.1)

- Subcategoría TIC como innovación percibida por los estudiantes.

La modalidad blended se define por el uso entrelazado de la presencia con la no presencia en las aulas. Si, como afirman Duart y Gil (2008) citado por Osorio (2010) “ello tan sólo se puede conseguir modificando el diseño y la planificación docente y de aprendizaje de los cursos y de las asignaturas” (p. 4); esta subcategoría buscaba identificar la percepción de disrupción digital por parte de los estudiantes y obtener sus comparaciones frente al proceso de enseñanza y aprendizaje de una clase magistral tradicional sin incorporación de tecnologías.

Valoraciones como las de E16 descritas a lo largo del análisis de resultados son significativas para el análisis, por cuanto esta estudiante además de representar los intereses de la empresa cliente, es la gerente de entrenamiento de la multinacional donde se aplicó Ruta PlaNea y por su

rol está familiarizada con distintas metodologías de enseñanza y diversos proveedores.

Específicamente y frente a la percepción de innovación señaló en la entrevista en profundidad:

Es más fácil que coger un papel llenarlo, que es lo tradicional, antes nos daban como el formato vayan llenando y luego pásenlo (a limpio). Acá es digamos como en vivo y en directo y algo muy importante que yo le veo de ventaja es que la información queda, porque se puede guardar, la información puedes tu guardarla; mientras que un papel tú lo puedes votar o sea como que no te queda, entonces esto queda para hacerle seguimiento, pero además para poder hacer consultas. Entonces sería una ventaja comparando el sistema tradicional con este.

Del mismo modo y frente a la pregunta: Ustedes han recibido mucha formación con el sistema tradicional, no con el uso de TIC. ¿Me podrían ayudar a comparar un curso tradicional con este en ventajas y desventajas? Vale la pena destacar como las TIC fueron un factor diferenciador frente al proceso de motivación de algunos alumnos, como, por ejemplo:

- E7: Se vuelve menos tedioso, porque cuando tú estás en un taller y te dictan y te dictan cátedra magistral y dos días, llega un momento en que dices “Qué pereza”, ya paras de prestar atención, mientras que acá todo el tiempo tú estás activo trabajando, nunca te deja que pierdas esa atención que necesitas prestarle. Eso me pareció bien interesante.
- E2: A mí me ha gustado el uso de la tecnología, porque ha sido más ágil, más dinámico, más agradable y el enlace con los ejemplos que tienen que ver con la vida real también hacen que el proceso de aprendizaje sea mucho más cómodo, más práctico, más fácil; que una teoría que tú vayas a dictar ahí magistralmente, entonces el hecho de involucrarnos totalmente hace que sea más fácil el proceso.
- E3: porque pues yo he estado en cursos de negociación y se vuelven tediosos porque es apunta de papel entonces como que uno se cansa mentalmente de solo ver todas esas imágenes tan planas, entonces me gustó mucho la parte visual.

Como complemento a la percepción de innovación los mapas mentales fueron valorados como una nueva herramienta de trabajo y como mecanismo colaborativo que permitía un trabajo en clase diferente:

- E9: Una ventaja es que se vuelve más participativo que cuando es una clase magistral, donde te da más pena preguntar, mientras que si tú estás trabajando en algo ya puedes preguntar con propiedad, por ejemplo, en los mapas mentales de Coggle, ahí nosotros sí podíamos preguntar porque era algo sobre lo que uno estaba trabajando, pero si solamente una persona proyecta y los demás miran lo mismo pues no te interesa a veces participar.
- E8: Me gusta mucho que veamos el par que tenemos en el mapa porque nos puede dar como una guía de cómo podemos hacer mejor las cosas.

- E1: Creo que ayuda a tener, digamos como que el aprendizaje no sea utilizar el lápiz y el cuaderno siempre, sino que también es poner a funcionar otras partes y áreas del cerebro que uno utiliza cuando está haciendo un ejercicio como un mapa mental.

Consultor: ¿hubiera sido distinto hacerlo en la libreta normal que hacerlo en el mapa de Coggle?

- E1: Sí, es diferente en el sentido de que también eso hace que tú tengas que utilizar algo que nosotros generalmente, por la generación, no es lo que más usamos; ósea nosotros no utilizamos fácilmente, o yo, no utilizo una herramienta como Coggle, ni la conocía siquiera.

A su vez, el ambiente blended en el que se desarrolló Ruta PlaNea permitió, comparado con otros programas formativos, aumentar las competencias y fortalecer el proceso de aprendizaje:

- E9: Yo me llevo todo lo que enseñaste porque no sabía mucho del tema de negociación orientado hacia fuerza de ventas. Lo habíamos tratado con E16 en habilidades consultivas, pero ya aterrizado en temas de ventas aprendí el tema de punto de retiro, mejor alternativa, todo para mí fue nuevo en ese sentido y te agradezco mucho. Para mí fue totalmente nuevo me ayudó a enlazar un concepto con el otro; entonces sí fue muy valioso

- E7: Tu definitivamente hoy por hoy aprendes es con la práctica, cuando te ponen a jugar, a interactuar, a que tengas que pensar obviamente aprendes mucho más que cuando te dictan una clase magistral.

- E3: A mí me encantó mucho la ruta ustedes como la pintaron le ponen el paso uno, la gráfica, el muñequito, eso ayuda al aprendizaje ósea deja de ser ese papel, ese ladrillo; porque pues yo he estado en cursos de negociación y se vuelven tediosos porque es a punta de papel.

De lo anterior, se puede concluir que los participantes sí vieron un cambio entre sus procesos de formación anterior -incluso se refieren a cursos de negociación- y Ruta PlaNea. Destacan las diferentes actividades prácticas de enseñanza y aprendizaje cuando se refieren a los talleres y casos que les permitieron una mejor apropiación frente a las experiencias de clase magistral.

Sin duda el mapa mental colaborativo fue la mayor novedad y el elemento de mayor disrupción digital para los estudiantes. No estar diligenciando formatos tradicionales, tener una ruta que permitiera el seguimiento, la consulta en línea y el aprendizaje colectivo a partir de la participación de otros, fueron algunos de los elementos destacados como innovadores. Adicionalmente, la interacción con la plataforma y la herramienta -ayudadas por una iconografía

pertinente y atractiva- los llevó a un actuar permanente que los mantenía involucrados con su proceso de aprendizaje.

Es pertinente señalar a Coll (2008) cuando matiza el poder innovador de las TIC señalando la necesidad de incorporarlas selectivamente al proceso de enseñanza y aprendizaje y con una estrategia clara:

Ciertamente, los resultados de los estudios indican que ni la incorporación ni el uso en sí de las TIC comportan de forma automática la transformación, innovación y mejora de las prácticas educativas; no obstante, las TIC, y en especial algunas aplicaciones y conjuntos de aplicaciones TIC, tienen una serie de características específicas que abren nuevos horizontes y posibilidades a los procesos de enseñanza y aprendizaje y son susceptibles de generar, cuando se explotan adecuadamente, es decir, cuando se utilizan en determinados contextos de uso, dinámicas de innovación y mejora imposibles o muy difíciles de conseguir en su ausencia (p.7)

Para cerrar esta subcategoría se puede observar la Figura 73 que muestra lo que los estudiantes respondieron en la evaluación final del programa cuando se pidió su favorabilidad frente a la siguiente declaración “De acuerdo con mi experiencia, considero que el uso de las TIC permitió el aprendizaje en forma más eficaz que la metodología tradicional de enseñanza y aprendizaje”

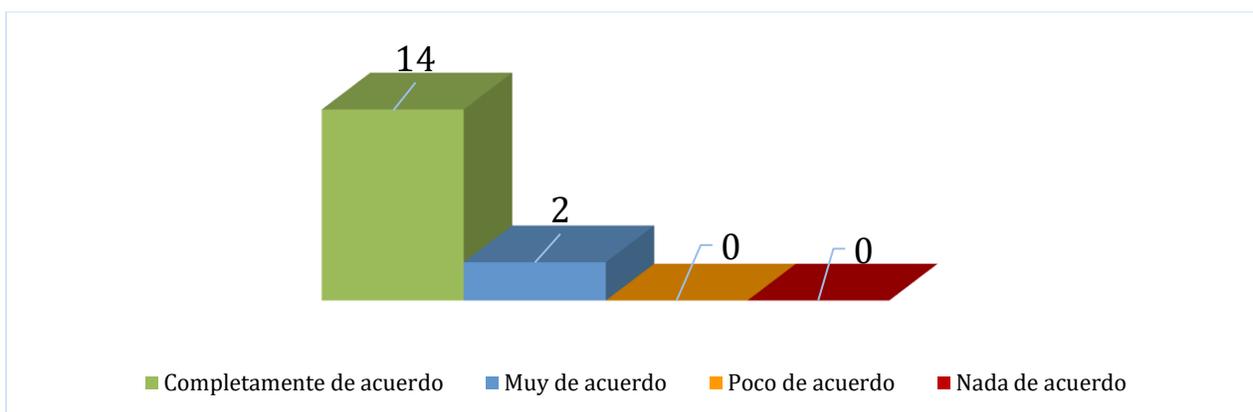


Figura 73. Favorabilidad frente a la metodología con TIC vs. Metodología de otros programas de formación  
Fuente: Elaboración propia a partir del formulario de Evaluación Final del Programa

La favorabilidad del uso TIC como estrategia de innovación corrobora el resultado de la investigación de Chacón (2015) cuando señala que la introducción de las TIC en su proceso de enseñanza y aprendizaje “le dio un vuelco significativo a la forma de aprender, así como a la forma de enseñar” (p. 21)

## CONCLUSIONES

Esta investigación buscó analizar los aportes de la integración TIC al proceso de enseñanza y aprendizaje de la habilidad para planear una negociación en un cliente de Rincón Aguilar Consultores, para lo cual se escogió como diseño metodológico un estudio único de caso que se llevó a cabo en una población de ejecutivos, tanto en la fase de pilotaje del AA como en su fase de implementación. El caso estudiado correspondió a Ruta PlaNea (Ruta para Planear una Negociación).

La escogencia de los grupos objetivo (administrativos en el pilotaje y comercial en la implementación) permitió lograr los objetivos de investigación planteados; sin embargo, cabe destacar que sus roles marcaron una diferencia en los momentos no presenciales de Ruta PlaNea.

En el grupo inicial donde se realizó el pilotaje, los participantes pertenecían a áreas administrativas y en el grupo de implementación a áreas comerciales lo que marcó una diferencia en cuanto al tiempo destinado a realizar las actividades de formación y conseguir la certificación del programa formativo. Los comerciales, por su rol fuera de la oficina, encontraron mayores obstáculos para adelantar las actividades solicitadas. Por otra parte, y pese a que la participación en las actividades de carácter virtual y autónomo fue mayor en el grupo inicial frente al grupo de implementación, en ambos casos fue menor el número de personas que lograron certificarse respecto al número de personas que iniciaron el programa con el trabajo previo, aun cuando el 100% estuvieron en la fase presencial de formación (ver Tabla 7).

Se hace recomendable estudiar esta característica del grupo en futuros ejercicios para encontrar soluciones (que pueden ser en términos de asignación de tiempos, de escogencia de

recursos o diseño de estrategias m-learning) que permitan un acceso más fácil de los participantes con dificultades para acceder a su computador.

La estrategia didáctica se diseñó a través de 5 Momentos de Aprendizaje bajo la metodología de enseñanza y aprendizaje blended lo que demandó de los participantes estudio presencial y trabajo autónomo a través de actividades e-learning.

Refiriéndose a los Momentos 1 al 4, el análisis de resultados permite inferir buenos resultados y percepciones de los participantes frente al logro de los objetivos de aprendizaje. Es importante también anotar que la mayoría de dichos objetivos dependía de los momentos del ambiente en que las TIC apoyaban la presencialidad, que de los no presenciales de la fase post-instruccional (Momento 5) en que el estudiante usaba el conocimiento y completaba algunas de las actividades de aprendizaje como requisito para certificarse como participante de Ruta PlaNea.

Las estrategias docentes para el Momento cinco (5) buscaban primordialmente ver a los estudiantes usando el conocimiento, autoevaluándose después de mes y medio en el desarrollo de su habilidad y midiéndose en el avance de algunas competencias asociadas a su perfil negociador frente al instrumento que los evaluó en la fase pre-instruccional. Sin embargo, el hecho de que el 75% de los participantes no hubieran participado en el foro de aprendizajes concluido el programa de formación y el 56,25% no hubiera diligenciado su perfil negociador final impidió datos más contundentes acerca del aprendizaje aplicado de la habilidad para planear una negociación que buscaba romper la tendencia denunciada por Movius (2008) cuando señalaba que “pocos han observado el impacto a largo plazo en el comportamiento del negociador por la capacitación en negociación” (Talavera, 2015; p.126).

Esto permite corroborar a Knowles (1990) cuando se refiere a la dicotomía que tiene el adulto entre su autoconcepto de ser un ser autodirigido y autónomo y su necesidad psicológica, tal vez subconsciente, de ser dirigido. La forma en que la mayoría de las personas lidian con este conflicto psicológico, afirma el autor, es tratar de huir de la situación, lo que probablemente explica en parte la alta tasa de abandono en la educación de adultos voluntaria. Este principio de Knowles (2005) se cita en Sánchez (2015) cuando menciona que:

una persona puede tener un alto grado de autonomía y, sin embargo, decidir aprender en un entorno instruccional altamente dirigido por un profesor. La decisión puede verse influida por el estilo de aprendizaje, la necesidad de rapidez u otra conveniencia, pero lo más habitual es que este tipo de decisión venga determinada por un bajo o nulo conocimiento previo sobre la materia a aprender y/o la mejor manera de aprender el tipo de material de que se trata (esta última probabilidad es la más destacada por Knowles). Por lo tanto, según Knowles et al. (2005), al profesor facilitador le corresponde identificar, orientar y respetar las decisiones sobre el nivel de autonomía para su aprendizaje del estudiante adulto. (p.95)

De lo anterior se puede concluir que no está en el gobierno del consultor la decisión del participante adulto de avanzar con las actividades del estudio autónomo y menos cuando los estudiantes, como sucede en el sector de la consultoría y el aprendizaje no formal, son una población flotante que difícilmente continúa procesos de largo tiempo y que muy pocas veces se cruza en otros procesos de formación con el mismo consultor. A esto se suma una cultura educativa observada por el investigador a lo largo de la experiencia de más de 20 años de enseñar a adultos, en la cual el maestro asume el liderazgo del proceso y el alumno trabaja bajo el paradigma de ser enseñado, guiado y acompañado para dar el resultado inhibiendo de este modo su aprendizaje autónomo.

Frente al objetivo de identificar la función mediadora de las TIC, la recolección de información se realizó a través de diversas fuentes de información en cada uno de los cinco momentos de aprendizaje del AA a partir de la adaptación al modelo de interactividad de Coll,

Mauri y Onrubia, (2008) (Ver figura 12 y Tabla 1). Dicha verificación permitió establecer diferentes niveles de mediación TIC.

Discernir con precisión los resultados, para clasificarlos en las diferentes subcategorías no fue tarea fácil. Por un lado, las definiciones y fronteras entre ellas eran difíciles de interpretar.

Acerca de las categorías y sus fronteras el mismo Coll (2008) afirma:

En primer lugar, y al igual que sucede con todos los sistemas de clasificación de fenómenos complejos y multidimensionales -y las prácticas educativas y los usos de las TIC pertenecen sin duda a este tipo de fenómenos-, las fronteras entre algunas categorías son más borrosas de lo que puede parecer a simple vista y en ocasiones resulta difícil establecer con claridad a qué categoría pertenece un uso concreto de una herramienta TIC; cuando ello sucede, es aconsejable contemplar ese uso en el marco más amplio de la actividad de enseñanza y aprendizaje en el que aparece y de su desarrollo temporal (p.15).

Por otra parte, el AA de aprendizaje híbrido hacía espinoso atribuir los logros o dificultades manifestadas por los estudiantes a las actividades de aprendizaje sin y con uso de las TIC. Como señala Osorio (2010) los ambientes híbridos “van más allá del complemento de la presencialidad con la virtualidad, y del complemento de la virtualidad con la presencialidad, se trata de la integración de ambas modalidades” (p.4)

Los resultados evidencian que en Ruta PlaNea las TIC se utilizaron en diferentes tipos de mediaciones: prioritariamente como instrumento para mediar las relaciones entre el consultor y los alumnos, pero en actividades no directamente relacionadas con el contenido o las tareas de enseñanza y aprendizaje. Mediaron más como canales fundamentales en la fase pre-instruccional para la organización de las diferentes actividades de aprendizaje previstas para los diferentes momentos del diseño; como la voz del consultor para motivar el acceso a las actividades planeadas; y como objeto de aprendizaje en la sesión presencial por la necesidad de superar dificultades propias del uso de TIC.

Esto permite afirmar que, en un ambiente híbrido, donde las TIC son canal de mediación y objeto de aprendizaje, el consultor debe añadir a sus destrezas docentes la del desarrollo tecnopedagógico de los momentos del AA de modo que contemplen de manera explícita la forma de utilizar las herramientas tecnológicas y las condiciones para que las actividades de enseñanza y aprendizaje puedan ser realizadas por los participantes.

Al respecto Coll (2008) señala:

Lo que los usuarios suelen encontrar, de hecho, son propuestas que integran tanto los aspectos tecnológicos como los pedagógicos o instruccionales y que adoptan la forma de un diseño tecnopedagógico o tecno-instrucciona con los siguientes elementos: una propuesta de contenidos, objetivos y actividades de enseñanza y aprendizaje, así como orientaciones y sugerencias sobre la manera de llevarlas a cabo; una oferta de herramientas tecnológicas; y una serie de sugerencias y orientaciones sobre cómo utilizar estas herramientas en el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje (p.10).

Fue una experiencia ampliamente valorada por los participantes el ir registrando sistemáticamente sus saberes previos, sus aprendizajes y sus dificultades. Esto permite reafirmar lo que mencionan Page y Mukherjee (2009) cuando proponen “el registro sistemático por parte de los estudiantes de cada uno de los aprendizajes aplicados a los distintos ejercicios propuestos por el docente para una retroalimentación más objetiva y oportuna de las mejoras en el proceso de aprendizaje” (p.15). La subcategoría de seguimiento, regulación y control permitió a consultor y participantes evidenciar a través de los diferentes instrumentos los avances y obstáculos a lo largo del proceso formativo.

A su vez los resultados que brinda la red semántica señalan que la mediación TIC fue señalada en menor medida en los momentos de no presencialidad cuando el alumno accedía a los contenidos de enseñanza y aprendizaje de manera autónoma al margen del acompañamiento del profesor.

Los resultados de la investigación son positivos en términos de satisfacción de los estudiantes con la mediación TIC. En el cuestionario final, más del 80% de los participantes mostraron estar completamente de acuerdo con la metodología, las actividades con uso de TIC, la organización y presentación de materiales en el aula virtual y la utilización de los diferentes recursos educativos. El porcentaje restante estuvo muy de acuerdo y ningún participante manifestó estar poco o nada de acuerdo.

La herramienta colaborativa a través de mapas mentales fue la mediación TIC más reconocida por los estudiantes y el eje de Ruta PlaNea para ir plasmando lo aprendido a través de la planeación de una negociación real a la par que permitía a los participantes ir registrando y evidenciando sus aprendizajes de paso a paso de su planeación particular. También los foros de aprendizajes ubicados a lo largo de los 5 momentos, en consonancia con las recomendaciones de los investigadores Nadler et al, (2003) fueron señalados como una estrategia de autoverificación del proceso de aprendizaje.

A su vez las diferentes mediaciones TIC usadas para apoyar, asistir y amplificar las funciones del consultor fueron útiles y reconocidas como instrumentos para retroalimentar a los participantes; y el 81% de los participantes estuvieron completamente de acuerdo en que las imágenes, iconografías y demás recursos digitales que hacen parte de Ruta PlaNea favorecieron la síntesis y abstracción de la información relevante coadyuvantes para el proceso de aprendizaje.

Los hallazgos que se desprenden de la red semántica permiten concluir que las TIC mediaron principalmente entre consultor y participantes como herramienta de motivación e instrucción (especialmente el WhatsApp y los recursos gráficos) y entre consultor y participantes como herramienta de control y seguimiento para el facilitador y de autocontrol del aprendizaje

para los estudiantes. A su vez, los verbatim recogidos de los diferentes instrumentos de investigación señalan que las TIC fueron el instrumento ideal para representar y mantener una secuencia didáctica organizada que ayudó a los estudiantes a entender que iban a aprender y a desarrollar de forma aplicada la preparación de una negociación a través del aula virtual y los mapas colaborativos.

Como señala Ausubel (1978):

es menos difícil para el ser humano captar aspectos diferenciados de un todo más inclusivo previamente aprendido, que llegar al todo a partir de sus partes diferenciadas previamente aprendidas; 2) la organización del contenido de un cuerpo de conocimiento en la mente de un individuo es una estructura jerárquica en la que las ideas más inclusivas están en el tope de la estructura y, progresivamente, incorporan proposiciones, conceptos y hechos menos inclusivos y más diferenciados (p. 190)

También se puede concluir que el aprendizaje alcanzado a través del diseño y la implementación del AA incorporando TIC, también se logró en términos sustantivos al conseguir, como puede observarse en las respuestas a los foros y en el diligenciamiento de los mapas de Ruta PlaNea, que los estudiantes lograran avanzar y relacionar el nuevo conocimiento con sus conocimientos y experiencias previas en la medida que iban avanzando en los nuevos materiales de aprendizaje. Como se mencionó, los foros permanentes y la visualización de su planeación a través del mapa colaborativo se convirtieron en estrategias metacognitivas para que cada participante pudiera evidenciar su propio aprendizaje.

Por su parte, fue a través de la mediación de las diferentes herramientas hipermediales que el consultor tuvo acceso al proceso de todos y cada uno de los participantes de inicio a fin y esto le permitió integrar su experiencia en clases presenciales a las cualidades del mundo digital para conseguir una mayor democratización de las participaciones de sus estudiantes y de sus procesos de aprendizaje. Es común que en las clases tradicionales (sin uso de tecnologías) prime la

intervención de los estudiantes con competencias orales; sin embargo, en esta oportunidad la mediación de las TIC al proceso de enseñanza y aprendizaje en los diferentes momentos permitieron aportes, reflexión, confrontación y contribución de la totalidad del grupo.

Las TIC se convirtieron desde esta perspectiva en un reto para el consultor por cuanto debía construir un medio de representación e integración de información novedoso, significativo y diferente al de la clase magistral en el que anteriormente solo se usaban gráficas y presentaciones en Power Point.

Para finalizar y para dar respuesta al tercer objetivo específico que pretendía determinar la contribución de la integración TIC como estrategia de innovación en el proceso formativo de la habilidad para planear una negociación, se usó la técnica de la entrevista a través de cuestionarios estructurados y semi-estructurados aplicados a los estudiantes y aunque la OCDE lo reconoce como subjetivo reconoce que “proporciona información sobre el nivel percibido de innovación” (p. 17).

Algunos de los aportes más valiosos que se desprenden del análisis de esta categoría frente a la manera tradicional de enseñar negociación que brindaron las TIC, fueron la posibilidad de crear nuevas formas organizativas a través principalmente de los mapas mentales colaborativos digitales que además permitían una retroalimentación en línea que difícilmente podrían lograrse sin la presencia de la tecnología. Adicionalmente los estudiantes percibieron cambios frente a la forma tradicional de aprender negociación y de participar en otros programas formativos que fueron calificados de “tediosos”, en contraste con el dinamismo que Ruta PlaNea imprimió al desarrollo de la habilidad.

Algunos de los argumentos que justificaron esta investigación giraban en torno a la necesidad de que consultor y firma de consultoría avanzaran en el reto de competitividad e innovación que impone la Sociedad del Conocimiento y la Información. Como señala el último estudio de PwC (2016):

Los verdaderos ganadores en el juego serán los que logren aprovechar la técnica para ofrecer productos y servicios que sean rentables, convenientes, funcionales y sostenibles. La mayoría de las empresas tienen dificultades para lograr un crecimiento impulsado por la innovación. Innovar para atender las demandas cambiantes de los clientes de bienes y servicios sostenibles y éticos añade una dimensión difícil en esta búsqueda, que muchas empresas apenas están empezando a abordar (p. 26).

Ruta PlaNea, como iniciativa de innovación, se convirtió en un reto pedagógico y didáctico para la investigadora - consultora en su rol de facilitadora, debido a la nueva manera de relacionarse con los contenidos y con los estudiantes antes, durante y después de la sesión presencial. Fue necesario pensar el diseño de las pestañas para que fueran intuitivas, usar un lenguaje cercano, apropiado y motivador tanto en el Moodle, como en los videos y en el WhatsApp, demandas que en la forma tradicional no existían como forma de relacionamiento pero que sólo con las tecnologías hubieran logrado sus diferentes propósitos.

Para la subcategoría de valor percibido por los estudiantes se concluye que el AA fue positivamente valorado por los estudiantes porque sumó a sus conocimientos previos y a su experiencia como negociadores. La estrategia más reconocida fue la de trabajo colaborativo a través de la herramienta de mapas mentales porque les permitía visualizar la estructura y el método de planeación de una negociación a la par que se enriquecían con otros puntos de vista de sus colegas. También valoraron el perfil del negociador que les permitía reconocer avances y necesidad de mejoramiento para conseguir el objetivo de la planeación y del desarrollo de competencias para la negociación.

El 69% de los participantes estuvo completamente de acuerdo con que las herramientas TIC utilizadas a lo largo de la formación lograron la atención y la motivación de los participantes y el porcentaje restante estuvo muy de acuerdo. A su vez más la totalidad de los estudiantes consideraron el uso de las TIC apoyó los objetivos de aprendizaje.

Los hallazgos de esta subcategoría permiten concluir que los participantes reconocieron la capacidad de las TIC para transformar y mejorar el método tradicional con el cual habían sido formados aún en la misma disciplina y calificaron como positiva la incorporación de tecnologías como los mapas, el perfil, el aula virtual con su organización y ayudas visuales; y el chat, al señalar que les permitieron mayor motivación, mayor participación y mejor apropiación del conocimiento.

De lo anterior se deriva una conclusión que permea futuras intervenciones con uso de TIC y tiene que ver con el rol del consultor como facilitador: adicionalmente a lo mencionado anteriormente acerca del desarrollo de habilidades para planificar y diseñar las herramientas que pueden acompañar el proceso de aprendizaje, y el tiempo que de esto se deriva, la incorporación de la variable TIC exige el desarrollo de competencias digitales para el consultor y si se considera pertinente, prever la alfabetización digital para sus estudiantes.

El rol es ahora multitarea para el consultor: experto temático, diseñador instruccional, motivador, diseñador digital, coordinador de actividades entre la firma y la empresa cliente, administrador de la plataforma, diseñador del AA tanto virtual como presencial.

El profesor encuentra una nueva función. Ya no es el oráculo que habla desde la plataforma de la autoridad, sino más bien el guía, el punto de partida, que también participa en el aprendizaje proporcionalmente a la vitalidad y la relevancia de sus hechos y experiencias (Lindeman, 1956, p. 160).

Un rol que difiere grandemente de lo que está acostumbrado en la facilitación de programas tradicionales pero que en contrapartida le brindó a la función docente la posibilidad de anticipar

las tareas de enseñanza y aprendizaje, personalizar más el proceso de enseñanza, realimentar de forma más efectiva frente a lo disciplinar, lo que se convertía en un ejercicio académico significativo para el estudiante; disponer de datos en línea para poder prever lo que pasaba individual y/o colectivamente en las diferentes actividades de aprendizaje como Rojos y Azules o la actividad de El padrino en Edpuzzle.

Adicionalmente las TIC permitieron que los datos asociados a participaciones, mediciones, análisis de casos, quedaran consignados y disponibles para analizar a futuro y compartir con la empresa cliente. Anteriormente esa información se restringía a las observaciones y conclusiones que el consultor pudiera rescatar de notas tomadas a mano, de sus percepciones o de su memoria para registrar participaciones, avances, obstáculos y logros de los estudiantes.

Ahora bien, es de esperarse que la variable Tiempo Invertido en el diseño original de una intervención pedagógica con uso de TIC como Ruta PlaNea, represente un tiempo exponencialmente menor cuando el curso solo tenga replicado y/o customizado a nuevos estudiantes (clientes). Esta eficiencia, atractiva en términos de costos y esfuerzos, se suma a los ahorros en papel por el uso de la plataforma y recursos digitales diferentes al tradicional material del estudiante impreso para trabajo con papel y bolígrafo. Si los ahorros y beneficios son percibidos por la empresa consultora y por los clientes deberían traducirse en un incremento del apoyo organizacional por parte de la firma consultora a este tipo de iniciativas que apalancan el deseo de convertir la tecnología en ventaja competitiva; y en el incremento de la demanda de este tipo de intervenciones por parte de los clientes.

Es un hecho ya que la empresa cliente donde fue implementada Ruta PlaNea contrató tres programas a partir de las referencias positivas obtenidas de la experiencia de implementación, lo

cual evidencia que las innovaciones en el proceso de enseñanza aprendizaje para planear una negociación generaron ventas y validaron a Ruta PlaNea como una innovación de producto. “Descubrir lo que realmente funciona, lo que no funciona y por qué es clave para desarrollar un cuerpo de conocimiento que pueda guiar las innovaciones futuras (OCDE, p. 31)”

Por lo anterior, se puede concluir que las innovaciones introducidas al programa tradicional de RA fueron:

a) centrarse únicamente en el desarrollo de la habilidad para planear una negociación y no en la totalidad de la competencia negociadora, lo que se convirtió en un producto nuevo y en una dedicación al tema mayor por parte de los participantes.

b) la digitalización del perfil negociador que anteriormente se medía durante la sesión de formación y conllevaba alrededor de una hora entre su diligenciamiento y posterior interpretación. A través de Ruta PlaNea los participantes obtuvieron su perfil antes de llegar a la sesión presencial, el tiempo en clase fue dedicado a interpretar y a resolver dudas particulares y el cliente recibió por primera vez los perfiles individuales y de grupo sin necesidad de contratar un segundo consultor que otrora se encargaba de esa función cuando el cliente requería recibirlos. De modo adicional y como estrategia post- instruccional los estudiantes tenían la posibilidad de poderse medir nuevamente y establecer cambios en su perfil original.

a) Los casos de negociación que tradicionalmente se entregaban en hojas plastificadas, se digitalizaron y se incorporaron en la plataforma lo que se tradujo en eficiencias de manejo de papel (cero papel a lo largo del programa)

b) se incorporó una nueva metodología de evaluación de conocimientos a través del análisis de una negociación con un video taller que calificaba a los participantes

c) la confrontación de saberes previos con el ejercicio académico que generó desde el primer momento y hasta el último continuos procesos de reflexión por parte de los estudiantes a través de los foros que estaban dispuestos al finalizar cada momento el aprendizaje

d) el diseño del 100% del programa en un aula virtual que por un año los participantes pueden consultar y en el que pueden acceder a un glosario técnico que facilita recordar y aclarar conceptos de la jerga propia de negociación

e) La creación de un chat que de forma permanente sirvió de canal entre consultor y alumnos para motivar, recordar y resolver dudas acerca de accesos, contenidos y logística del programa (y que reemplazo por completo el foro diseñado para resolver dudas)

f) la incorporación de un mapa mental colaborativo como herramienta digital para que los estudiantes pudieran plasmar y visualizar en línea la planeación de su negociación y a su vez pudieran ver la de otro compañero

g) la introducción de una estrategia pre-instruccional más sólida que la existente, al pasar de una lectura que se enviaba por correo electrónico a la vivencia de un momento de aprendizaje que, a través de recursos visuales y tecnológicos le permite al estudiante conocer a su facilitador, reconocer sus saberes previos, compartir sus expectativas, ambientarse con la tecnología y comprender cómo y qué va a aprender.

Lo anterior permite concluir que de acuerdo con la definición del Manuel de Oslo (2005) Ruta PlaNea es una estrategia de educación empresarial innovadora al lograr el posicionamiento de un producto nuevo y significativamente mejorado (en este caso, un programa de formación con nuevos recursos educativos y de tecnología digital), nuevos procesos de prestación del servicio para sus empresas cliente y nuevas maneras comunicarse con los estudiantes y las empresas cliente.

Ruta PlaNea fue un hito en la historia docente de la investigadora, autora de este trabajo; pues como lo afirma el documento Orientaciones de la Universidad de Tacna (s.f): “Toda innovación implica cambio y para ello el docente tiene que hacer uso de su creatividad, imaginación e ingenio para adaptar, combinar o crear formas exitosas de aprender para sus estudiantes de acuerdo con la naturaleza de su asignatura” (p.1); y podría serlo para RA si decide considerar el proyecto como valioso para las demandas del Direstra 2016-2020. La investigación y sus resultados se convierten en valor agregado para consultores que decidan proponer incorporación de las TIC en sus procesos tradicionales de enseñanza o se decidan a realizar proyectos de investigación de los aportes tecnológicos en la formación empresarial.

Para finalizar y como se mencionó en el planteamiento del problema, el desarrollo de las TIC conlleva para el sector de la consultoría un reto que también le plantea el mercado: mayores eficiencias en los procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias en los colaboradores de una organización como palanca para la competitividad y el logro de los objetivos corporativos. La evaluación del impacto de las TIC en cada uno de sus retos es una materia pendiente no solo para futuras investigaciones de la Maestría en Informática Educativa, sino para la comunidad académica en general, que, como se demostró en el rastreo para elaborar el estado del arte de esta investigación, evidencia una escasa literatura que ayude a interpretar en el contexto empresarial las implicaciones y aportes que supone la incorporación de TIC en el desarrollo de la competencia negociadora a nivel empresarial.

## Lista de Referencia

- Alonso-Chacón, P. (2012). *La andragogía como disciplina propulsora de conocimiento en la educación superior*. Revista Electrónica Educare, 16(1). Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/3729>
- Ananiadou, K., & Claro, M. (2010). *Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Recuperado de [http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades\\_y\\_competencias\\_siglo21\\_OCDE.pdf](http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades_y_competencias_siglo21_OCDE.pdf).
- Anual, E. (2016). *Redefiniendo el éxito en un mundo cambiante*. 6ª Edición Colombiana 19a Encuesta Anual de CEOs, 36.
- Ausubel, D. (1983). *Significado y aprendizaje significativo*. Psicología Educativa: Un Punto de Vista Cognoscitivo. México. Trillas, 235. Recuperado de [http://cmappublic2.ihmc.us/rid=1J3D72LMF-1TF42P4-PWD/aprendizaje significativo.pdf](http://cmappublic2.ihmc.us/rid=1J3D72LMF-1TF42P4-PWD/aprendizaje_significativo.pdf)
- Ausubel, D. (1997). *Teoría del aprendizaje significativo*. Fascículos de CEIF, 1–10. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Beheshti, R., & Mozayani, N. (2014). *HOMAN, a learning based negotiation method for holonic multi-agent systems*. Journal of Intelligent and Fuzzy Systems, 26(2), 655–666. Obtenido de: <https://doi.org/10.3233/IFS-120757>

- Briseño, M. (2009). *El uso del error en los ambientes de aprendizaje: Una visión transdisciplinaria*. Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/29665/1/articulo1.pdf>
- Bueno, E., Cruz, I., & Durán, J. J. (1989). *Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales*. Pirámide, Madrid (19ª ed. 2002)
- Carnoy, M. (2004). *Las TIC en la enseñanza: posibilidades y retos*. Lección Inaugural Del Curso Académico 2004, 1–19.
- Casimiro Elena Mariano Rubia Avi, C. (2015). *La Andragogía De Malcom Knowles: Teoría y Tecnología De La Educación De Adultos*. Recuperado de: [http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/7599/1/La\\_andragogía\\_de\\_Malcom\\_Knowles\\_teoría\\_y\\_tecnología\\_de\\_la\\_educación\\_de\\_adultos\\_Tesis\\_Iluminada\\_Sánchez\\_Domenech.pdf](http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/7599/1/La_andragogía_de_Malcom_Knowles_teoría_y_tecnología_de_la_educación_de_adultos_Tesis_Iluminada_Sánchez_Domenech.pdf)
- Cisco. (2009). *Preparar a cada alumno para el siglo XXI*. Latin American Spanish Version, 24. Recuperado de: <http://www.cisco.com/web/about/citizenship/socio-economic/docs/GlobalEdWPLatAm.pdf%5Cnpapers3://publication/uuid/CB83B6E6-B9E1-44FB-A2A8-16EC59102951>
- Coll, C. (2004). *Psicología de la educación y prácticas educativas mediadas por las tecnologías de la información y la comunicación. Una mirada constructivista*. Revista Electrónica Sinéctica, (25).
- Coll, C., Onrubia, J., & Mauri, T. (2008). *Ayudar a aprender en contextos educativos: el ejercicio de la influencia educativa y el análisis de la enseñanza [Supporting Learning in Educational Contexts: the Exercise of Educational Influence and the Analysis of Teaching]*. Revista de

educación, 346, 33-70

Coll, C., Majós, M., Teresa, M., & Onrubia Goñi, J. (2008). *Análisis de los usos reales de las TIC en contextos educativos formales: una aproximación socio-cultural*. Revista electrónica de investigación educativa, 10(1), 1-18.

Coll, C. (2009). *Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades*. Boletín de la Institución Libre de Enseñanza, 72, 17-40.

Coll, C., Rochera, M. J., & Colomina, R. (2010). *Usos situados de las TIC y mediación de la actividad conjunta en una secuencia instruccional de educación primaria*. Electronic journal of research in educational psychology, 8(21), 517-540.

Chacón Bautista, F. (2013). *Uso de las TIC en el desarrollo de Competencias Laborales . Caso práctico de una empresa de formación presencial, como modelo para el diseño y desarrollo de actividades formativas con el uso de las TIC*, 1–22.

Domenech, I. S., Elena, C. C., & Avi, M. R. (2015). *La andragogía de Malcom Knowles: teoría y tecnología de la educación de adultos* (Doctoral dissertation, Universidad CEU-Cardenal Herrera).

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.

García Aretio, L. (2005). *Objetos de Aprendizaje*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.rem.2011.10.001>

Guerrero, I. M.A., & Clavero, A.M.C. (2004). *Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. Boletín Económico de ICE*, (2795).

Gonzalez Castañón, M. A. (2000). *Evaluación de ambientes de aprendizaje*. Paper del V Congreso de Iberoamericano de Informática Educativa. Recuperado de: <http://www.niee.ufrgs.br/eventos/RIBIE/2000/papers/067.htm>

Irigoyen, J. J., Jiménez, M. Y., Acuña, K. F., Informática, D., Iaget, D. J. P., Ewell, S. P. A. A. N., ... Antelo, E. (2013). *Competencias y Educación Superior*. Red de Universidades de Educación a Distancia Argentina, RUEDA- 6° Seminario Internacional (Vol. 16). Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706\\_archivo\\_pdf.pdf%5Cnhttp://www.pedagogica.edu.co/storage/ps/articulos/pedysab01\\_06arti.pdf%5Cnhttp://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v16n48/v16n48a11.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf%5Cnhttp://www.pedagogica.edu.co/storage/ps/articulos/pedysab01_06arti.pdf%5Cnhttp://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v16n48/v16n48a11.pdf)

Köszegi, S., & Kersten, G. (2003). *On-line/Off-line: Joint Negotiation Teaching in Montreal and Vienna. Group Decision and Negotiation*, 12(4), 337–345. Obtenido de: <https://doi.org/10.1023/A:1024879603397>

Lugo, M. T., & Kelly, V. (2011). *La matriz TIC. Una herramienta para planificar las Tecnologías de la Información y Comunicación en las instituciones educativas*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IIPE-Unesco, 14.

Lempereur, A. P. (2004). *Innovation in Teaching Negotiation Towards a Relevant Use of Multimedia Tools*. *International Negotiation*, 9(1), 141–160. Obtenido de: <https://doi.org/10.1163/1571806041262098>

Martínez de Morentin de Goñi, J. I. (2006). *¿Qué es educación de adultos? Responde la UNESCO*.

Centro UNESCO de San Sebastián–Centro de Formación UNESCO Florida Eskola.  
(Documento no oficial de UNESCO). San Sebastián.

MEN. (2008). *Diseño y ajuste de programas de formación para el trabajo bajo el enfoque de competencias*. Recuperado de: [www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-237704\\_Documento\\_6.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-237704_Documento_6.pdf)

Morán, L. (2012). *Blended-Learning. Desafío y oportunidad para la educación actual*. Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa, No. 39, 1–19.  
<https://doi.org/10.21556/EDUTECH.2012.39.371>

Moreira, M. A. (1997). *Aprendizaje Significativo: Un Concepto Subyacente*. Actas Del Encuentro Internacional Sobre El Aprendizaje Significativo, 19–44.

Nadler, J., Thompson, L., & Boven, L. Van. (2003). *Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer*. Management Science, 49(4), 529–540. Obtenido de: <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.529.14431>

Neto, J.S. (1999). *Las cartas sobre la mesa. Entrevista a William Ury*. Trend Management. Volumen 1 / N° 5 / julio-agosto, (1999), 53.

Ocde (2005). *La definición y selección de competencias clave. Resumen ejecutivo*, 1–20.  
Recuperado de: <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>

Ocde-Eurostat (2005), Oslo Manual: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/19789264013100-en>

- Ocde (2016), *Innovating Education and Educating for Innovation. The Power of Digital Technologies and Skills*. OECD Publishing, Paris. Obtrnido de: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265097-en>
- Osorio, L. A., & Adriana, L. (2010). *Ambientes híbridos de aprendizaje: elementos para su diseño e implementación. SISTEMAS: Ambientes Educativos Modernos Basados en Tecnología*. 117, 70 -citation\_lastpage
- Osorio Gómez, L. (2010). *Características de los ambientes híbridos de aprendizaje: estudio de caso de un programa de posgrado de la Universidad de los Andes*. RUSC. Universities and Knowledge Society Journal, 7 (1), 1-9.
- Page, D., & Mukherjee, A. (2009). *Effective Technique for Consistent Evaluation of Negotiation Skills*. Education, 129, 521–533. Recuperado de: [http://libaccess.mcmaster.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/61808727?accountid=12347%5Cnhttp://sfx.scholarsportal.info/mcmaster?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aericshell&atitle=Effecti](http://libaccess.mcmaster.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/61808727?accountid=12347%5Cnhttp://sfx.scholarsportal.info/mcmaster?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aericshell&atitle=Effecti)
- Pérez, S. U. (2009). *Autoestima y rendimiento escolar una propuesta de talleres* (Doctoral dissertation, UPN-Ajusco).
- Porter, M. E. (2008). *La Ventaja Competitiva De Las Naciones*. Revista Facetas, 91(1), 5–12.
- Riascos González, J. (2005). *La formación en ambientes virtuales. Una estrategia para la educación empresarial*. Revista Ciencias Estratégicas, 13 (13), 83-90.
- Romani, J. C. C. (2009). *El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las*

*definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento.* Zer - Revista de Estudios de Comunicación, 14, 285–318. Obtenido de: <https://doi.org/10.4067/S0718-13372003000200001>

Salganik, L. H., Rychen, D. S., Moser, U., & Konstant, J. W. (2000). *Definición y selección de competencias. Proyectos sobre Competencias en el Contexto de la OCDE. Análisis de base teórica y conceptual.*

Salvador, C. C., Rochera Villach, M. J., & Colomina Álvarez, R. (2010). *Usos situados de las TIC y mediación de la actividad conjunta en una secuencia instruccional de educación primaria.* Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 8(2), 517–540.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research.* Sage.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos.* Ediciones Morata.

Talavera, O., & Castro, M. (2015). *Impacto de la capacitación en negociación en su aplicación práctica durante su gestión laboral.* Repositorio Académico UPC, Vol.3 Num, 121–133. Recuperado de: <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/41030/1/410-1689-1-PB.pdf>

Taylor, K. A., Mesmer-Magnus, J., & Burns, T. M. (2008). *Teaching the Art of Negotiation: Improving Students' Negotiating Confidence and Perceptions of Effectiveness.* Journal of Education for Business, 83(3), 135–140. Obtenido de: <https://doi.org/10.3200/JOEB.83.3.135-140>

Tendencias Globales en Capital Humano 2015. (2015). *La Nueva Organización: Un Diseño*

*Diferente.* Deloitte University Press. Recuperado de: <http://alberto-blanco.com/2012/09/03/tendencias-en-capital-humano-2012/>

Tenorio Ramírez, L. L. (2015). *Ambiente de aprendizaje mediado por el uso de las TIC que permite fortalecer las actitudes y valores (ser) de los estudiantes: estudio de caso de 5 estudiantes de 8°, 9° y 10° del colegio La Asunción de la ciudad de Cali en el año 2014.*, 120.

Universidad de Tacna. Orientaciones. *Aplicando estrategias innovadoras en el proceso enseñanza aprendizaje.* Recuperado de: <http://www.upt.edu.pe/upt/sgc/assets/ckeditor/kcfinder/upload/files/ORIENTACIONES.pdf>

Ury, W. (2007). *Supere el No. Cómo negociar con personas obstinadas.* Norma. Colombia

Velásquez, O. (2005). *El nuevo rol del docente virtual para entornos virtuales de aprendizaje, "el Caso Ceipa"*. Revista Lupa Empresarial On-line.

Yin, R. K. (2006). *Case Study Methods.* In J. L. Green, G. Camilli, & P. B. Elmore (Eds.), *Handbook of complementary methods in education research* (pp. 111-122). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

## **Anexos**

### **Anexo 1. Formato de validación del proceso y los instrumentos por parte del consultor-revisor de RA**

NOTA: Por revisión par de carácter confidencial, no puede anexarse el formato. En este momento se está tramitando su publicación parcial.

**Anexo 2. Permiso institucional avalado por el gerente de Rincón Aguilar Consultores**

Bogotá, 5 de septiembre de 2016

Señores  
**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
Maestría en Informática Educativa  
La ciudad

Por medio de la presente, comunico que Rincón Aguilar Consultores apoya el desarrollo del proyecto investigativo titulado **“La integración de TIC como estrategia innovadora en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Programa Ruta PlaNea, Ruta para Planear una Negociación, en los clientes de la firma de consultoría Rincón Aguilar Consultores”**, a cargo de nuestra consultora asociada Bibiana Gálvez Medina, quien viene desarrollando este proceso investigativo como requisito para optar al título de Magister en Informática Educativa de La Universidad de La Sabana.

Dentro de las actividades de investigación del proyecto en mención, se requiere la aplicación de instrumentos cualitativos a los participantes del Programa de Formación en dos de nuestros clientes que voluntariamente han accedido a participar bien en el Pilotaje o en la Implementación.

En ese sentido, se da autorización para que Bibiana Gálvez Medina realice esta investigación aplicando los instrumentos de recolección de información, incluida la videograbación de las actividades del Programa.

Atentamente,

**Juan David Rincón**  
Gerente

### **Anexo 3. Formato del permiso institucional firmado por las empresas cliente**

NOTA: Por confidencialidad, no pueden anexarse los formatos diligenciados.

Bogotá, 7 de septiembre de 2016

Señores  
EMPRESA  
Gerencia de Entrenamiento  
L.C

Reciban un cordial saludo y la gratitud por el incondicional apoyo a esta iniciativa de investigación que se traduce en el **Programa de Formación Ruta PlaNEa, Ruta para Planear una Negociación**, en función del más valioso objetivo común que nos convoca, enriquecer los ambientes de aprendizaje de los colaboradores para el logro de una formación cada vez más significativa.

Como es de su conocimiento, en el marco del programa de formación se llevará a cabo un proyecto de investigación titulado **“La integración de TIC como estrategia innovadora en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Programa Ruta PlaNea, Ruta para Planear una Negociación, en los clientes de la firma de consultoría Rincón Aguilar Consultores”** como requisito para obtener la titulación de Magister en Informática Educativa por parte de nuestra consultora e investigadora Bibiana Gálvez Medina.

Para conseguir que los participantes desarrollen su capacidad de preparar una negociación involucrando trabajo tanto autónomo como colaborativo, el tiempo presencial de implementación del programa de aprendizaje será de 12 horas, más el tiempo de trabajo no presencial para que el estudiante se prepare antes de llegar a la sesión presencial, y posterior a la misma, registre sus experiencias de aprendizaje.

Durante este tiempo, los participantes harán uso de aplicaciones digitales como WhatsApp, mapas colaborativos y programas de licencias libres en los cuales elaborará la solución y sustentación de las actividades, como apoyo al cumplimiento del objetivo de aprendizaje.

Adicionalmente, y para la recolección de los datos se emplearán los siguientes métodos: Observación, Entrevistas en profundidad y Análisis Documental a través de instrumentos como Diario de campo, Foros de preguntas y de aprendizajes, Cuestionarios semi-estructurados, encuestas y listas de chequeo para verificar. La información se recolectará mediante grabaciones de audio, video y registró fotográfico que posteriormente se transcribirán en el instrumento de sistematización y análisis de los resultados.

Como firma de consultoría garantizamos la confidencialidad de la información suministrada en las entrevistas, diarios de campo, grupos focales, fotografías, audios y videos durante las actividades de clase que correspondan al proyecto y avalamos que no se expondrá al participante a ninguna actividad investigativa que no desee realizar.

Cordialmente solicito a ustedes aceptar esta carta como registro de consentimiento.

**Juan David Rincón**  
Gerente Rincón Aguilar Consultores

#### **Anexo 4. Información para el participante y formulario de consentimiento informado de los participantes en el Programa Ruta PlaNea**

NOTA: Por confidencialidad, no pueden anexarse los formatos diligenciados.

##### **INFORMACIÓN PARA EL PARTICIPANTE**

En el marco del programa de formación Ruta PlaNea se llevará a cabo un proyecto de investigación titulado “**La integración de TIC como estrategia innovadora en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Programa Ruta PlaNea, Ruta para Planear una Negociación, en los clientes de la firma de consultoría Rincón Aguilar Consultores**” como requisito para obtener la titulación de Magister en Informática Educativa por parte de nuestra consultora e investigadora Bibiana Gálvez Medina.

Durante el desarrollo del programa de formación, los participantes harán uso de aplicaciones digitales como lectores de códigos QR, WhatsApp, mapas colaborativos y programas de licencias libres en los cuales elaborará la solución y sustentación de las actividades, como apoyo al cumplimiento del objetivo de aprendizaje.

Adicionalmente, y para la recolección de los datos se emplearán los siguientes métodos: Observación, Entrevistas en profundidad y Análisis Documental a través de instrumentos como Diario de campo, Foros de preguntas y de aprendizajes, Cuestionarios semi-estructurados, encuestas y listas de chequeo para verificar. La información se recolectará mediante grabaciones de audio, video y registró fotográfico que posteriormente se transcribirán en el instrumento de sistematización y análisis de los resultados.

El estudio, que culmina con una certificación, transcurre desde el envío del primer correo de invitación hasta el cierre del programa 30 días después de la sesión presencial cuando se compartan los aprendizajes y se lleve a cabo la aplicación del instrumento de autodiagnóstico del estudiante como negociador.

Su participación es completamente voluntaria. Si no desea participar no habrá consecuencias negativas ni en ningún servicio o beneficio que recibas por parte de la firma de consultoría. La información recolectada no será utilizada en la evaluación de los estudiantes para la certificación del programa de formación. La participación en este estudio permite contribuir a la mejora del programa para futuras versiones, contribuirá al desarrollo de competencias de auto-regulación para el estudio en entornos de educación que incorporen TIC. Los resultados recolectados son de carácter confidencial y se traducirán en mejoras metodológicas y curriculares.

**Cualquier persona con inquietudes o quejas sobre la conducta del estudio de investigación puede ponerse en contacto con el Comité Ético de la Universidad de la Sabana, al teléfono 8615555 o a Rincón Aguilar Consultores teléfono 6063787.**

No acepte el presente consentimiento hasta que haya leído toda la información proporcionada y haya hecho todas las preguntas que desee.

##### **FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Doy mi consentimiento para participar en la investigación **“La integración de TIC como estrategia innovadora en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Programa Ruta PlaNea, Ruta para Planear una Negociación, en los clientes de la firma de consultoría Rincón Aguilar Consultores”** dentro del Programa de formación Ruta PlaNea llevado a cabo por la firma de consultoría Rincón Aguilar Consultores.

Al dar mi consentimiento, yo reconozco que:

1. He leído la Información para el Participante.
2. Entiendo que mi participación en los diferentes métodos de recolección de datos es completamente voluntaria – no estoy bajo ninguna presión para participar ni entregar mi consentimiento.
3. Entiendo que mi participación es estrictamente confidencial y que ninguna información que revele mi identidad será utilizada en modo alguno.
4. Entiendo que mi participación no implica ningún tipo de riesgo. La aprobación del curso no está sujeta en ningún grado a mi participación en esta investigación.
5. Entiendo que mi participación no implica ningún tipo de compensación. Mi fin es contribuir a la evaluación de la incorporación de TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la habilidad para planear una negociación.
6. Entiendo que, si no quisiera continuar contestando alguno de los instrumentos de recolección de datos, puedo retirarme en cualquier momento. Cualquier información que pude haber dado al investigador/a hasta ese momento será destruida.

Firma:

Nombre:

Cédula: