

Diseño de contenidos atendiendo a la diversidad formativa. La relación universidad-empresa. Estudio de caso

Mildred Guinart

Resumen

Cada día son más las empresas que confían la formación de su personal a instituciones que plantean la formación continua a través del *e-learning*. La necesidad de formar a los trabajadores en las últimas tecnologías y de ahorrar en tiempo y dinero ha llevado a muchas instituciones a realizar diversas pruebas en la formación en línea.

El reto de la formación en línea para las empresas e instituciones se ha trasladado al mundo universitario, que se esfuerza por acercarse al mundo empresarial para dar una triple respuesta: cubrir las necesidades formativas de las empresas e instituciones, formar a los futuros trabajadores y generar unos contenidos de calidad que den respuesta a estas nuevas necesidades.

El nuevo modelo de formación necesita del trabajo conjunto entre empresa y universidad en la elaboración del programa académico y la selección de los contenidos del programa, con el objetivo de diseñar un programa a la medida de la realidad de la empresa.

El Grupo Leche Pascual es una de las empresas que ha confiado la formación y la acreditación de ciento cuarenta de sus directivos a la UOC (<http://www.lechepascual.es/home.php>). Esta empresa familiar inició su andadura en 1969 y cuenta con una gama de más de trescientos productos, veintiuna plantas y más de cuatro mil trescientos empleados. Su principal actividad es la preparación y el envasado de leche, yogures y otros derivados lácteos, zumos, agua mineral, bebidas y otros productos a base de soja, cereales para el desayuno, refrescos, huevo líquido, tortillas y piensos para animales de compañía y para ganado.

Palabras clave

modelo *blended*, gestión de contenidos, relación universidad-empresa, *e-learning*

Abstract

An ever-growing number of companies are entrusting training of their staff to institutions that provide continuing training through e-learning. The need to train staff in the latest technologies and save time and money has led many institutions to carry out various trials in on-line training.

The challenge of on-line training for companies and institutions has reached the universities, which are attempting to move closer to the business world and provide a triple response: to meet the training needs of individual companies and institutions, to train future employees, and to generate high-quality contents that respond to these needs.

The new training model requires the company and the university to work together in academic program design and contents selection with the aim of creating a program that is tailor-made to the company.

The Leche Pascual Group is one of the companies that has entrusted the training and accreditation of its 140 managers to the Universitat Oberta de Catalunya (UOC) (<http://www.lechepascual.es/home.php>). This family business began its activity in 1969 and has a range of more than 300 products, 21 plants and a workforce of more than 4,300 employees. Its main activity is the preparation and packing of milk, yoghurts and other dairy products, juices, mineral water, drinks and soya-based products, breakfast cereals, soft drinks, liquid egg, omelets, pet food, and cattle fodder.

Key words

blended model, contents management, university-company relationship, e-learning

IDEA INICIAL

Partiendo de un trabajo interno de descripción de puestos de trabajo y competencias profesionales, se identifica el público objetivo para la formación durante el año 2005 del Grupo Leche Pascual, clasificando al personal en tres grupos:

- Grupo 1. Personas clave
- Grupo 2. Colectivos clave
- Grupo 3. Personas con potencial

Después de estudiar con profundidad a los tres grupos, se acuerda diseñar un programa de formación virtual para todo el grupo 2 (personas con un nivel de formación universitario de base, algunos con títulos de posgrado y máster, que necesitan formarse en habilidades directivas) y algunas personas del grupo 3 (personas con un nivel formativo más bajo, que necesitan formación sobre la empresa, habilidades directivas, etc.).

Finalmente, los destinatarios del curso son ciento cuarenta directivos de nivel intermedio repartidos por toda España, y con responsabilidades diversas dentro de la organización.

Los diversos niveles de conocimiento de las nuevas tecnologías, los diferentes perfiles profesionales, las responsabilidades y la falta de tiempo llevan a pensar en la formación virtual como solución al problema formativo de este colectivo, una solución que permitirá un gran ahorro económico a la organización.

CREACIÓN DE UN PROGRAMA A MEDIDA PARA EL GRUPO LECHE PASCUAL

A principios de 2005, el Grupo Leche Pascual encarga a la UOC el desarrollo de un programa de formación para sus directivos.

La experiencia y el éxito de la UOC en programas de formación de posgrado para directivos (Programa de di-

rección general [PDG], <http://www.uoc.edu/masters/esp/empresa/manag_directivo/P_direccion_gen.html>) sirve como punto de partida para dar respuesta a las necesidades de formación detectadas por la empresa.

Para proceder a la creación del programa a medida, se forma un grupo de trabajo integrado por directivos y responsables de formación en el Grupo Leche Pascual, y consultores, coordinadores, personal académico y de gestión de la UOC.

Las conversaciones iniciales con los responsables de la formación del Grupo Leche Pascual ponen en evidencia la necesidad de crear un programa en dirección general muy específico y adaptado al mundo de la alimentación.

Para proceder a la creación del programa académico a medida se piensa en adaptar el programa del PDG, un curso del catálogo de formación de posgrado de la UOC, y trabajarlo con los responsables de las diversas áreas funcionales de la organización, el equipo de consultores expertos en el programa y la coordinadora del curso, hasta conseguir un programa a medida (tabla 1).

AJUSTES METODOLÓGICOS. MODELO *BLENDED* DE LA UOC

La naturaleza y el volumen del Grupo Leche Pascual, la dispersión geográfica de su personal y la gran diversidad de perfiles profesionales que hay en la empresa han provocado que haya un gran desconocimiento de la actividad específica de las diferentes divisiones del grupo, así como del trabajo y la responsabilidad de sus directivos. Por eso, la dirección del Grupo Leche Pascual decide incorporar al programa formativo que se estaba diseñando sesiones presenciales paralelas al curso en línea, con el objetivo de fomentar el conocimiento del grupo entre los trabajadores, así como la cultura, los valores, la misión, la visión, etc., del grupo.

Se evidencia, pues, la necesidad de adaptar el modelo pedagógico de la UOC (asíncrono y 100% virtual) a las necesidades de la empresa, sin perder de vista la esencia virtual de la Universidad (fig. 1).

Partiendo del modelo pedagógico de la UOC, se ha trabajado con el departamento de Desarrollo del Modelo Educativo (DEME) de la Universidad para llevar el modelo virtual al límite de sus posibilidades, sin desvirtuarlo, e incluir un porcentaje de presencialidad que permita dar respuesta a las necesidades de la empresa.

El modelo *blended* de la UOC permite trabajar el 65% del programa de forma virtual, y hasta un 35% presencialmente, con la única condición de conectar el trabajo de los contenidos de las sesiones presenciales con un trabajo previo virtual (fig. 2).

De este modo se garantiza la no obligatoriedad académica de asistencia a las sesiones presenciales, y se mantiene la esencia virtual del modelo de la UOC.

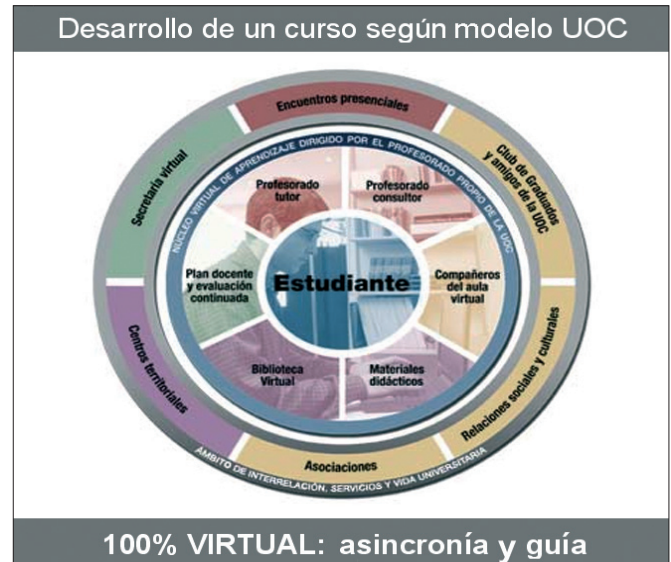


FIGURA 1. Modelo pedagógico de la UOC.

La creación del modelo *blended* de la UOC ha generado un modelo formativo muy atractivo para las empresas, ya que se trata de un modelo que compagina el trabajo de

TABLA 1. Comparativa básica de los dos programas: del PDG-UOC al Programa para el Grupo Leche Pascual

	DATOS BÁSICOS	
	PDG-UOC	Curso superior en dirección estratégica y <i>management</i> de empresas de alimentación del Grupo Leche Pascual
Total de horas	300	225
Total de créditos	20	15
Porcentaje de virtualidad	95	65
Porcentaje de presencialidad	5	35
Agentes del proceso de aprendizaje	Director académico, director ejecutivo, coordinador, consultor, técnico docente	Director del proyecto UOC, responsable del proyecto Pascual, consultor, coordinador, técnico docente
Perfil del profesorado	Profesionales especializados en los diferentes ámbitos de conocimiento del programa	
Contenidos y materiales didácticos	- Módulos didácticos en formato papel - Notas técnicas - Material web - Casos prácticos	- Notas técnicas - Material web - Casos prácticos
Sistema de evaluación	Evaluación continua + proyecto final	Evaluación continua
Acreditación	Diploma de posgrado en PDG a los participantes que acrediten una titulación universitaria legalizada en España En caso de no disponer de esta titulación, se expedirá un certificado en PDG	Diploma de posgrado en Dirección estratégica y <i>management</i> de empresas de alimentación a los participantes que acrediten una titulación universitaria legalizada en España En caso de no disponer de esta titulación, se expedirá un certificado en Dirección estratégica y <i>management</i> de empresas de alimentación

PDG: Programa de dirección general

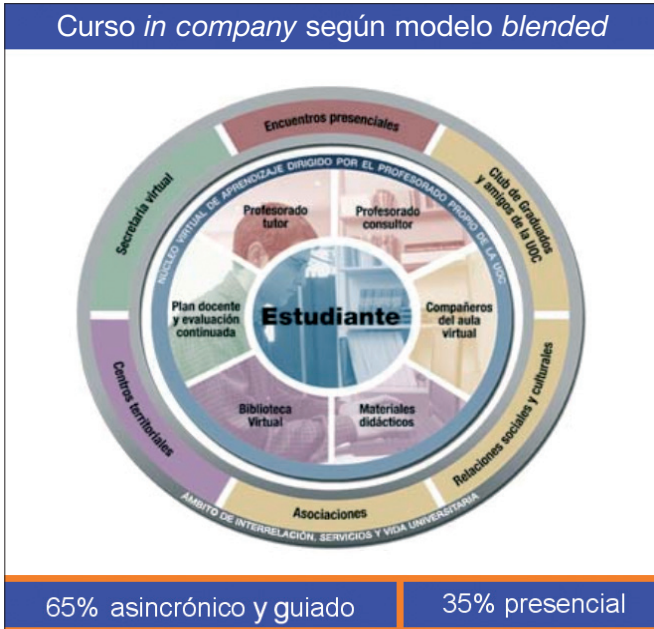


FIGURA 2. Modelo *blended* de la UOC.

conocimientos generalistas, propios de la universidad, con los conocimientos específicos y propios de las consultoras de formación (fig. 3).

AJUSTES Y DISEÑO ESPECÍFICO DEL PROGRAMA ACADÉMICO

Partiendo del programa académico del PDG de la UOC, y mediante un interesante y enriquecedor trabajo en grupo entre la UOC y el Grupo Leche Pascual, se procede a la detección de los puntos esenciales del programa que permiten dar respuesta a las necesidades formativas de los trabajadores de la empresa.

Para proceder a la creación del programa a medida, se crea un grupo de trabajo formado por directivos y responsables de formación en el Grupo Leche Pascual y consultores, coordinadores, personal académico y de gestión de la UOC.

El trabajo en grupo da como resultado un programa académico formado por cinco módulos de contenido y ocho sesiones presenciales (tabla 2).

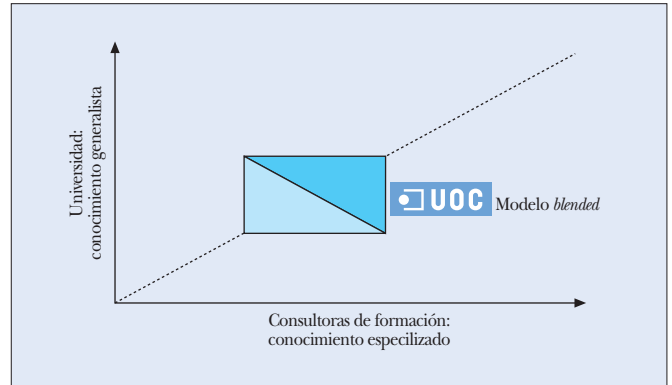


FIGURA 3. Modelo de formación mixto de la UOC para empresas.

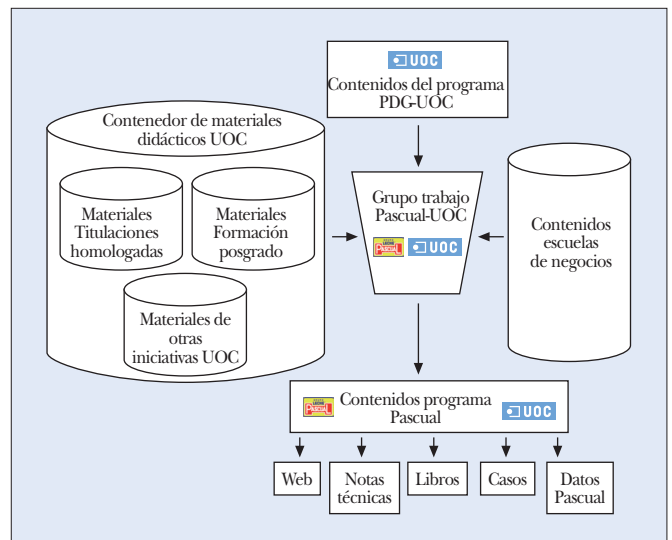


FIGURA 4. Flujo de trabajo para la selección de contenidos del programa.

SELECCIÓN DE LOS CONTENIDOS

El diseño del programa académico específico implica la selección, la adaptación y la creación de contenidos. Para ello se sigue trabajando en grupo y colaboración con los responsables del Grupo Leche Pascual.

El sistema de trabajo que se utiliza para seleccionar los contenidos que se trabajarán a lo largo del curso se basa en la reutilización de los contenidos de la UOC. Para proceder a trabajar bajo esta premisa se diseña el flujo de trabajo que aparece en la figura 4.

El grupo de trabajo mixto UOC-Pascual, creado para trabajar en el diseño del Curso superior en dirección estratégica y *management* de empresas de alimentación, tomó como punto de partida para el análisis la selección y la construcción de los contenidos del programa:

- a) El análisis de necesidades realizado por los responsables de formación del Grupo Leche Pascual.
- b) El programa académico del PDG que la UOC ofrece dentro de su portafolio de programas de máster y posgrado.

Partiendo de estas dos variables, se creó un primer índice de contenidos específico para el Curso superior en dirección estratégica y *management* de empresas de alimentación.

El índice resultante divergía considerablemente del índice del programa analizado, por diversas razones:

- Se evidenciaba un nivel de partida de los participantes muy heterogéneo, hecho que obligó a plantear con mucho detalle las competencias y los objetivos que había que alcanzar al finalizar el programa, y, en consecuencia, los contenidos que debían trabajarse en cada uno de los módulos.
- Se manifestó la necesidad de trabajar con casos prácticos que acercaran el estudiante a la compe-

tencia (casos prácticos diseñados y comercializados por diversas escuelas de negocios).

- Se pretendía analizar y acercar la realidad del Grupo Leche Pascual a los estudiantes, presentando informaciones y datos muy concretos de la compañía, instrumentos y aplicativos internos de trabajo, etc.

Con este primer índice de contenidos, el equipo de consultores y los responsables del proyecto se dispusieron a buscar los contenidos más adecuados para cada uno de los apartados del programa.

El reto era poder reutilizar aproximadamente el 60% de los contenidos del PDG y acceder al contenedor de contenidos de la UOC y las webs de compra de diversas escuelas de negocios de prestigio que comercializan contenidos para buscar el 30% restante.

La búsqueda dentro del contenedor de la UOC se inicia con ciertos problemas, ya que el sistema de clasificación de los contenidos no se basa en la ordenación por temáticas, sino por asignaturas.

Las dificultades que se encuentran a la hora de localizar los contenidos se relacionan con la diversidad de soportes en los que se presentan los materiales: web, papel, software, pdf, etc. El acceso a los materiales en cada uno de estos soportes es distinto. Por ejemplo, para acceder

TABLA 2. Comparativa del PDG-UOC y el programa para el Grupo Leche Pascual

DATOS BÁSICOS	
PDG-UOC	Curso superior en dirección estratégica y <i>management</i> de empresas de alimentación del Grupo Leche Pascual
M1: Creación de una empresa: plan de negocio (<i>business plan</i>)	M1: Negocio
M2: Dirección estratégica	
M3: Dirección financiera	M2: Finanzas
M4: Planificación y control de gestión	
M5: Dirección de <i>marketing</i> y ventas	M3: Mercados
M6: Internacionalización de la empresa y la globalización económica	
M7: Dirección de recursos humanos y estructura organizacional	M4: Personas
M8: Dirección de operaciones logística y calidad	M5: Operaciones y sistemas de información
M9: Sistemas de información	
Seminarios	Sesiones presenciales

PDG: Programa de dirección general

al material web se dispone de un contenedor específico en línea, que permite acceder a todos los materiales en activo clasificados por asignatura.

El acceso al material papel es más complicado, ya que se debe detectar el código de la asignatura en otro contenedor, y ver todos los materiales asociados para proceder a solicitar su envío a nuestro servicio logístico desde otro aplicativo.

A todo ello se debe añadir la ardua tarea de investigación sobre derechos de autor que se debe realizar sobre todos los materiales detectados, antes de proceder definitivamente a su reutilización.

La necesidad de leer todos los contenidos para valorar su grado de adecuación a nuestro encargo, y la poca disposición de tiempo para hacerlo, nos obliga a centrar nuestra búsqueda en el programa de contenidos del PDG y dejar para otra ocasión el análisis de los contenidos de las asignaturas relacionadas con el programa del curso.

El equipo de profesores, expertos y profesionales que participa en el proyecto y forma parte del grupo de trabajo creado para diseñar el programa lo componen también consultores del PDG, que actuarán como consultores en el proyecto. Ellos conocen a la perfección el contenido del PDG y localizan rápidamente las partes de los contenidos que desean reaprovechar. Serán ellos los encargados de elaborar todos los contenidos de nueva creación que se deben redactar para dar respuesta a la diversidad de perfiles profesionales que seguirán el curso.

Una vez detectados los materiales que deben reutilizarse empieza la tarea de comprobación de los derechos de uso de éstos. El equipo de gestión de contenidos de la UOC realiza todas las gestiones necesarias para cerciorarnos de la posibilidad de usar el material detectado para esta nueva propuesta formativa.

Se procede a la búsqueda de casos prácticos del sector de la alimentación en las distintas escuelas de negocios.



FIGURA 5. Presentación de los contenidos en el aula. El espacio de Recursos del aula.

Los casos seleccionados por el equipo de expertos se presentan a los responsables de la formación en el Grupo Leche Pascual. Después de varios intercambios, propuestas y contrapropuestas, se procede a la gestión de la compra de los derechos de uso de los casos para cada uno de los estudiantes del curso.

Finalmente, un 50% de los contenidos del programa procede del PDG, un 25% son materiales de nueva creación elaborados por los mismos consultores y adaptados a la realidad de la empresa, el 10% procede de las escuelas de negocio, otro 10% son libros procedentes del mercado editorial y el 5% restante procede del Grupo Leche Pascual.

ACCESO DE LOS CONTENIDOS EN EL AULA

Con el objetivo de facilitar el trabajo y la organización del aprendizaje a los estudiantes, se publican los contenidos del curso clasificándolos dentro de los cinco bloques de contenido que constituyen el curso.

El aula de aprendizaje cuenta con un espacio específico (Recursos del aula) que contiene y ordena los contenidos como muestra la figura 5.

Para cada uno de los bloques de contenido se crea un espacio específico que almacena y ordena todos los contenidos virtuales del bloque concreto (fig. 6).



FIGURA 6. Ejemplo de organización de los recursos para el módulo de Finanzas.



FIGURA 7. Ejemplo de recursos en formato web.

Dentro del aula el estudiante tiene a su disposición:

- Material en formato web (fig. 7)
- Lecturas en formato pdf
- Glosario específico del bloque
- Caso práctico
- Otros documentos relacionados (en función del bloque)

Los materiales en formato papel, libros, asociados a algunos de los módulos, se enviarán vía correo postal a los puestos de trabajo de los estudiantes.

La creación, el diseño y la gestión del espacio de Recursos del aula está en manos del personal de gestión y desarrollo del programa. Las actualizaciones, las modificaciones, las ampliaciones, las reducciones, etc., de los contenidos de todos los bloques son rápidas, ágiles y adaptables a las necesidades de los bloques de contenido.

DESARROLLO DEL CURSO

El curso se organiza de forma que el 65% de la formación se desarrolla de forma virtual, y el 35% restante, presencial.

Esta división corresponde a la aplicación del modelo *blended* de la UOC, y obliga a organizar el trabajo en los contenidos del curso de una forma determinada para cumplir con las especificidades del modelo.

El alumnado tiene durante el desarrollo del bloque de modo virtual unos contenidos específicos básicos que

servirán de base para las aplicaciones prácticas planteadas en las actividades de evaluación continua del programa y el acercamiento a la práctica profesional. Estos contenidos suponen el 75% de los contenidos del curso, y son materiales procedentes del PDG y las nuevas autorías generadas para el curso.

Los casos prácticos (el 10% de los materiales del curso) se trabajan virtualmente, previo a la sesión presencial de cierre del bloque, donde se presentan las conclusiones del trabajo, a la vez que se acerca el análisis realizado a la realidad de la empresa.

A través del análisis y la solución de un caso del sector de la alimentación muy concreto, el alumnado analiza la situación del Grupo respecto de la problemática concreta trabajada en el caso. En este proceso de análisis toman parte activa los representantes de la empresa que participan de la sesión presencial. Cada uno de ellos representa una de las áreas funcionales de la empresa.

Las sesiones presenciales son utilizadas por parte del Grupo Leche Pascual para transferir conocimiento del Grupo a sus empleados y estudiantes. Ese 5% de contenidos del curso se genera y transmite en la presencialidad, y supone un gran valor añadido al curso, no sólo para el alumnado, sino también para los consultores del programa y para la dirección de la empresa, que de esta forma se implica plenamente en el proceso formativo y capta el pulso y la evolución de la formación de sus empleados.

SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURO

Actualmente el Curso superior en dirección estratégica y *management* de empresas de alimentación tiene tres ediciones en marcha.

La distribución por grupos y ediciones, junto con las diferencias en planificación de fechas de cada una de las ediciones, ha propiciado que la gestión de los contenidos del programa se haya realizado de forma escalada, es decir, la compra de libros y derechos de uso de los contenidos adquiridos a organizaciones externas se va realizando a medida que se van desarrollando los diferentes módulos de contenido de cada una de las ediciones.

Este sistema de gestión será optimizado para la tercera edición del curso, ya que los errores detectados en las dos ediciones anteriores, pero sobre todo en la primera, serán solucionados, se mejorará la gestión y permitirá un mejor servicio al alumnado, que podrá disponer de todo el material antes de empezar el curso.

La experiencia con el Grupo Leche Pascual, en cuanto a gestión de contenidos, ha puesto de manifiesto la necesidad de poder acceder a un único contenedor de contenidos, donde se deben poder encontrar los contenidos utilizados en todos los cursos y asignaturas de la UOC. El contenedor debería permitir no únicamente búsquedas por palabra clave, tema, asignatura, curso, edición, código, autor, año, etc., sino también un acceso rápido y claro, por lo menos al índice de contenidos del material concreto.

La creación de programas *in company* bajo la metodología *blended* requiere de unos tiempos muy ajustados en la preparación y el diseño de los cursos. Gran parte de la fase de diseño de estos programas recae en la selección de los contenidos. Teniendo en cuenta que uno de los activos más valiosos de la Universidad son los contenidos, y que la posibilidad de reutilizar contenidos existe y está regulada por la Ley de derechos de autor, la herramienta de gestión de contenidos resulta un elemento de gran importancia para la preparación y la presentación de propuestas formativas a las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

DUART, J.M. (2002). *ROI y el e-learning: más allá de los beneficios y costes* [en línea]. [Fecha de consulta: 6 de mayo de 2005]. <<http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902.html>>

DUART, J.M.; SANGRÁ, A. (coords.) (1999). *Aprenentatge i virtualitat*. Barcelona: Ediuoc / Proa.

LARA NAVARRA, P.; SAIGÍ, F.; DUART, J.M. (2004) «Accesibilidad y usabilidad Web como un instrumento de competitividad y calidad docente». En: *V Encuentro Internacional sobre Educación, Capacitación Profesional y Tecnologías de la Información*. Fórum Universal de las Culturas. Barcelona.

LARA NAVARRA, P.; SAIGÍ, F.; DUART, J.M. (2004). «Gestión de contenidos en el diseño de materiales educativos on-line». En: *Revista CTS+I de la Organización de Estados Iberoamericanos* (vol. 4, n.º 6).

LARA NAVARRA, P.; SERRANO, J. (2004). «Sindicación como instrumento de competitividad y calidad docente». En: *IV Workshop REBIUN. «Repositorios de información y learning objects»*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.

SHÖN, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones*. Madrid: Paidós.

VILLA, L. (2003). *Razones para implantar gestión de contenidos en la empresa* [artículo en línea]. [Fecha de consulta: 7 de junio de 2005].

<http://alzado.org/articulo.php?id_art=130>

Para citar este documento, puedes utilizar la siguiente referencia:

GUINART, Mildred (2005). «Diseño de contenidos atendiendo a la diversidad formativa. La relación universidad-empresa. Estudio de caso». En: LARA NAVARRA, Pablo (coord.). *Uso de contenidos digitales: tecnologías de la información, sociedad del conocimiento y universidad* [monográfico en línea]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)* (vol. 2, n.º 2). UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].

<<http://www.uoc.edu/rusc/2/2/dt/esp/guinart.pdf>>

ISSN 1698-580X//ISBN 84-9788-335-7



Mildred Guinart

Directora ejecutiva de programas de Formación de posgrado y directora de la Oficina de Proyectos de Desarrollo Corporativo

mguinart@uoc.edu

Licenciada en Pedagogía por la Universidad Autónoma de Barcelona. Posgraduada en Diseño de materiales didácticos multimedia por la UOC. Máster en Dirección y gestión de la formación en las organizaciones por la Universidad de Barcelona.

Experta en formación de formadores y responsable del proceso de formación del personal docente colaborador de Formación de posgrado de la UOC.

Ha participado en la coordinación y dirección de diversos proyectos de *e-learning* en la UOC, entre los que destacan: Organización Panamericana de Salud Pública (PAHO), Instituto Interamericano de Desarrollo Social del Banco Interamericano de Desarrollo (INDES), DEUSTO, Grupo Leche Pascual, etc.

Actualmente es directora ejecutiva de programas de Formación de posgrado y directora de la Oficina de Proyectos de Desarrollo Corporativo.