

Análisis y propuesta del papel de las TIC en el entorno organizacional en una institución de educación superior

ELIZABETH QUIRÓS GARCÍA

Escuela de Lenguas Modernas
Universidad de Costa Rica

Resumen

Esta investigación descriptiva permite analizar, estudiar y describir la percepción sobre la cultura organizacional imperante en una organización de educación superior. Este estudio pretende incursionar en los procesos de enseñanza y aprendizaje, y en los medios y herramientas, así como en los recursos tecnológicos actuales utilizados por los docentes. Además de analizar la utilización de los medios tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje vinculados a la acción del aula, se considera el conocimiento de los medios tecnológicos que tienen los docentes, la utilización y las ventajas que de estos se derivan para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Palabras claves: educación superior, tecnologías de comunicación e información, educación, tecnología

Abstract

The main goal of this study is to analyze, study and describe the perception of faculty members about organizational culture in a higher education institution. This research expects to understand the different teaching-learning processes as well as the utilization of the tools used in the process. Besides considering and analyzing the use of technological tools, the research will also reflect in the skills, knowledge, and training instructors have to utilize these tools and the advantages that they can generate to foster learning.

Key words: higher education, communication and information technologies, education, technology

Cultura organizacional y sistema educativo

Pareciera que el estudio de la cultura organizacional en las instituciones (privadas especialmente) se ha convertido en un área de investigación imprescindible, en las últimas décadas, para el mejor desarrollo profesional de los miembros así como para esta. Sin embargo, este auge no ha impactado directamente a las instituciones de educación superior tanto como debería ser. De acuerdo con Tierney (1988), la cultura organizacional es un resultado de las dinámicas internas de la institución y que derivan de los valores, procesos y metas de todas aquellas partes involucradas (p. 3). Si las personas cambian de acuerdo con los procesos académicos, profesionales y personales, las instituciones educativas también varían tanto en su estructura como en sus procesos internos, por lo que influirá en las dinámicas establecidas en estas.

El desempeño del gerente educativo, ya sea excelente, mediocre o deficiente, tenderá a impactar la organización educativa en todas sus áreas. Por lo general, se presentan cinco temas claves que engloban la labor del gerente educativo: 1. liderazgo efectivo, 2. la visión y metas que tenga de la organización que represente, 3. el impacto en la cultura organizacional, 4. el sistema de organización de puestos de liderazgo, y 5. las características personales para ser efectivo en su

función. Aunado a estas características, es fundamental considerar que se debe incluir en esta operación el impacto directo o indirecto que puede tener la labor del gerente educativo en el desempeño de los estudiantes de la organización. Es clave considerar que el gerente educativo puede impactar la institución al originar una cultura y estructura organizacional efectiva, en tanto, debe ser un facilitador de la comunicación para poder compartir la visión que se tenga y las metas que se busca alcanzar y que fueron establecidas por los colaboradores de la organización.

Para Herguner y Reeves (2000), los sistemas de creencias en las instituciones académicas se integran a esta de tres maneras (1) la cultura de la institución académica, (2) la cultura de la profesión académica y (3) la cultura o distintas ideologías de las disciplinas académicas (p. 47). Por su parte, Ozcan *et al.* (2014) retoman la discusión en cuanto a la organización estructural de instituciones de educación superior y enfatizan la importancia del poder del administrador (p. 561). De acuerdo con estos mismos autores, “el elemento principal que afecta la calidad de toda relación, desde relaciones familiares hasta gubernamentales o aún a nivel global, es el poder” (p. 561); igualmente, aseveran que es importante considerar que el concepto de poder no es ni positivo ni negativo, pues adjetivar este concepto dependerá del uso que se haga de él (p. 562). En las consideraciones finales de su trabajo, Ozcan *et al.*

(2014) concluyen que los administradores universitarios utilizan en su gran mayoría poder legal y coercitivo lo que deviene en culturas de poder burocráticas. Según ellos, para incrementar el éxito en una organización, los administradores deben poner atención a la cultura de la organización y su capital humano para así poder mejorar el ambiente en que laboran, su compromiso con la institución y la satisfacción que tengan hacia su trabajo en general (p. 567).

Para Murillo y Hernández-Castillo (2015), el éxito en una organización dependerá de manera directa e indirecta de que “algunas tareas que desarrolla el directivo incid[an] más que otras en generar dinámicas en el centro educativo que hacen que éste consiga más y mejor sus objetivos” (p. 2). Brown (2016), por su parte, afirma que el director del centro educativo debe ser un “verdadero facilitador de la comunicación y la colaboración” (p. 105). Kahn y Shaheen (2016) reflexionan sobre el hecho de que un sistema educativo es una empresa cooperativa en la que la dirección de la escuela también es una responsabilidad cooperativa, en la que cada uno de los individuos que la conforman debe trabajar por un mismo fin, para lo que se necesita la guía y supervisión de un líder que sea efectivo, y ese líder debería ser el director (p. 75).

La comunicación y la organización

Desde tiempos inmemoriales, la comunicación ha jugado un papel primordial para el desarrollo del ser humano. De hecho, los primeros textos fueron por tradición oral y este fenómeno permitió la expansión del conocimiento y el avance de las sociedades primitivas.

Sin embargo, de igual manera que la comunicación puede permitir el desarrollo de una sociedad entera, así mismo también puede limitarla y hasta llevarla a su ruina. Consecuentemente, la comunicación requiere atención especial en cualquier actividad del ser humano y especialmente en el área educativa. Segne, citado por Herguner y Reeves (2000), afirma que “el acto de comunicación, por sí mismo, modela la cultura de la comunidad ya que el lenguaje programa el subconsciente. Los efectos del lenguaje son especialmente sutiles en tanto el lenguaje pareciera no afectar en gran medida el contenido del subconsciente sino la manera en que el subconsciente organiza y estructura su contenido” (p. 47).

La comunicación en una organización es una herramienta indispensable para el éxito, es el medio por el cual las personas interactúan y expresan perspectivas, sentimientos; comparten experiencias. Es un instrumento indispensable en el trabajo en equipo, y es de suma importancia para delegar funciones que generan responsabilidades. Los canales de comunicación pueden ser formales e informales; si son empleados correctamente en una organización, establecen un clima apropiado y fortalecen las bases del buen desempeño y del intercambio de información. Por su parte, De Castro (2014) define la comunicación organizacional como:

aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (p. 5)

Para Barajas (1994), el proceso de comunicación contiene cinco elementos básicos:

- Emisor: es la persona o grupo de personas que transmiten información.
- Mensaje: es el cúmulo de información que se comunica.
- Medio o canal: es el medio que se utiliza para transmitir la información, ya sea oral, escrita y/o simbólica.
- Receptor: es la persona o grupo de personas que reciben la información.
- Reacción: es la respuesta que da el receptor al recibir el mensaje y sirve de realimentación al emisor sobre el grado de captación del mensaje.

El área de relaciones públicas o comunicación, entendiéndose como el estudio científico que se encarga de gestionar los modelos de comunicación entre una organización y los grupos sociales teniendo como objetivo el de construir, administrar y mantener su imagen positiva, se ha convertido en un elemento fundamental para el desarrollo total de cualquier estructura, pues la sociedad posglobalizada es cada vez más interactiva y comunicativa. Consecuentemente, muchas veces las relaciones públicas se manejan de forma automática y la organización carece de un ente que se encargue de enlazar a la institución con el entorno donde coexiste, y como resultado se da una mala interpretación de su naturaleza, función y características.

En toda organización debe existir consistencia en los procesos comunicativos debido a que es fundamental para el mejor desarrollo de las actividades profesionales de todas las partes. De acuerdo con Tierney (1988), la cultura organizacional se ve reflejada en todo aquello que

se hace, cómo se hace y quiénes realizan las acciones; confluyendo en este conglomerado de tareas, los elementos de la toma de decisiones y la comunicación. Por medio de estos, de un buen desarrollo de procesos de comunicación, es que los miembros de cualquier organización llegan a identificarse con ella (p. 3).

Creación y conservación de la cultura

La cultura de una organización no es el resultado de la generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Qué factores influyen en la creación de una cultura? ¿Qué elementos refuerzan esos factores una vez que están en acción? Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primaria de su cultura: los fundadores. Como estos son los autores de la idea original, también suelen presentar sus apreciaciones sobre valores por reforzar, prejuicios, alcance de metas, comunicación con otros, resolución de conflictos, entre otros.

Por su parte, Martínez (2004) afirma que los “centros de decisión de la organización, interrelacionados a través de una estructura de relaciones de autoridad y funciones, deben tener capacidad para sistematizar la memoria de la organización y orientar eficazmente los procesos de investigación, aprendizaje, creación de conocimiento, innovación y comercialización” (p. 15). Estas apreciaciones serán reforzadas por los miembros de la organización; además, podrán ser modificadas o intercambiadas por nuevas generaciones. Martínez

asevera que este “compromiso implica un rediseño cíclico de la estructura de la organización que permita responder a las nuevas oportunidades o amenazas del entorno, a las nuevas políticas públicas, a los cambios culturales, a los desarrollos tecnológicos, a la emergencia de nuevos competidores, productos y servicios” (p. 15). Rodríguez (2011) manifiesta que:

la cultura de una organización se encuentra en constante cambio. Las transformaciones tienen que ver con la vida misma de la organización y su acoplamiento estructural con el entorno. El hecho de que la cultura varíe de manera permanente no quiere decir que este cambio sea intencional ni predecible. Una organización es un sistema determinado estructuralmente, lo que no significa que no se lo pueda cambiar desde su entorno, sino que es imposible determinar desde fuera cuáles serán las modificaciones que tendrá. El cambio de la cultura tiene que ver con la propia cultura y la intervención externa sólo puede gatillar cambios en ella. (p. 268)

Si bien las empresas y organizaciones están siempre en una competencia continua, hay objetivos y metas que constantemente se actualizan y deben realizarse cambios para mejorarlos. De acuerdo con Pérez (2009), la contienda actual es por la “credibilidad social, perfeccionar la gestión de su capital intelectual, elevar la calidad de vida de la comunidad medioambiental y cultural, así como trascender las inmediatez de los planes para estimular las proyecciones de las estrategias organizacionales” (p. 184). Tal como lo plantea

el autor, la cultura organizacional debe considerar elementos enfocados en los individuos y que permean la empresa u organización en su totalidad.

Liderazgo, comunicación y cultura organizacional

El liderazgo debe entenderse como un producto humano y tiene, por tanto, diferentes formas de ejercerse o diferentes tendencias. Según Juran (1990), “el descubrimiento de tendencias constituye un medio útil en la toma de decisiones. Las tendencias son ‘indicadores previos’ que ayudan a presidir acontecimientos futuros” (p. 155). En una institución educativa, el gerente educativo es el cerebro detrás de la imagen y la voz de toda institución educativa. Es decir, es la persona que debe ejecutar y poner en acción todo plan de trabajo en proyección a la sociedad para que luego, a través de una persona o departamento creado con tal fin, haga llegar a la sociedad todo lo que dicha organización hace y representa con el fin de darla a conocer. Sin un sistema de relaciones públicas, este enlace se perdería y la organización podría llegar a carecer de autenticidad y credibilidad.

También, el gerente educativo como líder es el que establece el tipo de relación que se va a llevar con la sociedad y con los colaboradores así como también el tipo de información, qué comunicar y cómo hacerlo, trabajando en fomentar y desarrollar la cultura organizacional idónea que represente a la institución y que será la que impacte el entorno al cual pertenece. Este líder institucional puede considerar diferentes medios de comunicación con sus colaboradores como incluir un manual descriptivo de

funciones y alcances de cada puesto, reuniones informativas y de discusión, citas con colaboradores y una disposición fundamental por escuchar a todos los colaboradores de la organización.

Los encargados de ejercer la dirección de una empresa pueden tener diferentes estilos de liderar. Según Cedeño (2013), “El liderazgo es la función del gerente que en uso de esa autoridad delegada, ordena, motiva, entusiasma e incita a sus subordinados a realizar actividades que conduzcan al logro de los objetivos de la empresa” (p. 356).

Para Cedeño (2013), se sistematizan cuatro estilos o tendencias de liderazgo:

- Dictatorial: Se caracteriza por centralizar todas las decisiones y es además adversario en el momento de motivar a sus colaboradores dado que privilegia las relaciones personales por encima de los resultados obtenidos por la empresa.
- Autocrático: Parecido al anterior en cuanto a la centralización de las decisiones; además se esmera en hacerle entender a sus colaboradores el principio de que nunca podrán aspirar al nivel que él ostenta.
- Democrático: Delega la autoridad y amplía el espectro de la toma de decisiones; dado que otorga participación a sus colaboradores. Por su naturaleza promueve el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.
- *Laissez-faire*: Por su condición, se puede catalogar como un no líder puesto que delega el poder y con ello provoca un desorden en todo el sentido de la palabra que da al traste con cualquier tipo de coordinación (p. 359).

Si bien el rol del gerente educativo como líder no es tarea fácil, de esta posición depende el buen funcionamiento de toda la organización, pues él o ella será el eje por medio del cual se organiza y se trabaja en la institución educativa. Existen tres tareas que un director puede usar como prioridad para propulsar el centro educativo: facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje y promover sus logros; construir una unidad organizacional donde se desarrolle un clima de crecimiento y de liderazgo existente; y, por último, promover los recursos para una enseñanza de calidad.

El facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde se promueven los logros de los colaboradores, es un elemento clave pues el gerente educativo deja de ser ese ente dictatorial que da órdenes tomando decisiones de manera subjetiva y pasa a ser un facilitador que promueve el alcance de metas. Como segundo aspecto, se da la unión de dos tareas similares y estrechamente relacionadas como lo son el construir una unidad organizacional donde se desarrolle un clima de crecimiento y de liderazgo evidente.

Las tecnologías de la información y la institución educativa

Martínez Fajardo (2004) afirma que “[E]n las dos últimas décadas se ha presenciado una revolución en las innovaciones tecnológicas de los sistemas de información y comunicación” (p. 13). El uso de los medios y tecnologías digitales ha sido toda una innovación que parte desde las últimas décadas del siglo XX y ha revolucionado además un sinnúmero de actividades

que otrora se realizaban manualmente. Específicamente en el área educativa, esta transformación ha implicado todo un cambio de actitud enmarcado hacia un nuevo modelo de enseñanza. Para tal efecto, Cubero y Rojas (2004) consideran imperioso promover “un avance en la utilización de nuevas tecnologías, que conlleven a una metodología de la enseñanza de forma interactiva, requiere primeramente una aguda visión crítica y reflexiva de la labor educativa. Pero, para ello, debe darse una apertura al cambio” (p. 20). Por su parte, González (2006) afirma que integrar las TIC a los diferentes modelos curriculares implicará:

utilizar transparentemente las tecnologías, planificar estrategias para facilitar la construcción del aprender, usar las tecnologías en el aula, emplear de forma óptima las tecnologías para apoyar las clases, introducir las tecnologías como parte del currículo, aprovechar las tecnologías para aprender el contenido de una disciplina, desarrollo de software educativo en función de la tarea integradora, implementar el empleo de las TIC en función de la creación y consolidación de valores. (p. 38)

Es decir, se deberían considerar las tecnologías en las diferentes áreas de la labor en un centro educativo, en el que el docente desempeña un rol preponderante.

El rol del docente y el uso de medios tecnológicos

El papel del docente es esencial dentro del proceso educativo, porque es

el facilitador de la labor que se realiza en el aula. Escudero y otros (2006) consideran que para el proceso de orientación del aprendizaje es de vital importancia conocer la estructura cognitiva del alumno; no sólo se trata de saber la cantidad de información que posee, sino cuáles son los conceptos y proposiciones que maneja así como de su grado de estabilidad. Los principios de aprendizaje propuestos por Ausubel ofrecen el marco para el diseño de herramientas metacognitivas que permiten conocer la organización de la estructura cognitiva del educando, lo cual permitirá una mejor orientación de la labor educativa (p. 4).

La labor de facilitador que ejerce el docente es fundamental porque constituye a su vez la razón de ser del maestro que en épocas anteriores se consideraba como un proveedor de conocimientos a los estudiantes; aspecto muy vinculado a la concepción conductista tan arraigada en contextos educativos durante décadas. En su lugar, las corrientes más recientes recomiendan otorgar al docente una labor más de orientador; según Cubero y Rojas (2004), esta tarea que consiste en “la aplicación cuidadosamente planificada de la acción mediadora, permitiría un trabajo más independiente, por parte del alumno” (p. 16).

El proceso de enseñanza aprendizaje incluyendo el uso de las TIC rompe con la visión tradicional de comprender la educación como un proceso en donde el profesor dicta y el estudiante solo escucha y escribe. Dentro de esta nueva perspectiva, se integra al estudiante como un ente activo que cambia su papel de espectador por actor y donde el docente se convierte en un guía. El aula, a su vez, pasa a ser un taller

caracterizado por la acción. En este sentido, la utilización de las nuevas tecnologías supone una transformación que engloba los diferentes aspectos que intervienen en el proceso educativo como una acción de continuo fluir en el aula; para González (2006), consiste en “integrar las TIC a los principios educativos y la didáctica que sustenta el dispositivo del aprender. Esto es, integrar curricularmente las TIC implica insertar las TIC en las metodologías y la didáctica que facilitan un aprender del aprendiz” (p. 28). En cuanto a la respuesta que se espera de los estudiantes, Blanchard (2005) apunta que:

se producen cambios en el papel del alumno que ante las tecnologías de la información no puede permanecer pasivo nunca, ya que pasa a ser el protagonista. Su participación es fundamental. El ámbito de esta participación es muy amplio y comienza con la propia disposición favorable, positiva, hacia el aprendizaje, sigue con la planificación de tareas correspondientes, el desarrollo de las estrategias adecuadas, la aplicación de los conocimientos adquiridos y la evaluación de los resultados, para desembocar en una nueva propuesta de aprendizaje. (p. 187)

Posiblemente, el ámbito privilegiado actual en cuanto al proceso de enseñanza aprendizaje es el del uso de la tecnología tal y como lo indican Cubero y Rojas (2004): “por tanto, promover un avance en la utilización de nuevas tecnologías, que conlleven a una metodología de la enseñanza de forma interactiva, requiere primeramente una aguda visión crítica y reflexiva de la labor educativa. Pero, para ello, debe

darse una apertura al cambio” (p. 20). Para Monge (2004):

La brecha digital, es decir, el acceso diferenciado que tienen las personas a las TIC's, así como las diferencias en la habilidad para usar tales tecnologías, el empleo actual que le dan a éstas y en el impacto que el uso tiene sobre su bienestar, sigue siendo un gran desafío para la Costa Rica del siglo XXI. Esta brecha se sigue mostrando con claridad entre los hogares de diferentes zonas geográficas, de disímiles rangos de ingreso y de diversos niveles de educación. (p. 8)

Las organizaciones generan cambios a nivel interno, ya sea guiados por los líderes oficiales de la organización así como aquellos otros líderes latentes que pudieran surgir. Este fenómeno se presenta como parte del deseo del ser humano de mejorar y enfrentar las crisis y los desafíos o retos de la mejor manera. La sociedad es un ente totalmente imperfecto igual que lo son las personas, por lo que la perfección no es real; así, esperar tener o contar con una organización perfecta es, consecuentemente, ilógico. Se tiene que estar abierto y dispuesto a enfrentar crisis, problemas, situaciones que pongan a prueba el nivel organizativo de cada institución sea educativa, de venta de bienes o servicios, pública o privada.

Igualmente, cada crisis que pueda emerger a lo interno de la organización es una oportunidad para mejorar, pues permite cambiar todo aquello que se venía haciendo mal. Se tiene que estar dispuesto a corregir, modificar y rectificar. Por lo tanto, la evaluación debe ser parte integral de cada organización y de

todos sus componentes, talento humano incluido. De esta manera, el acto de reinventarse y de ser constante quiere decir que se tienen que cubrir todos los aspectos de la organización, lo visible y lo invisible; todo aquello que está a simple vista, pero también todo aquello que no se ve y que de igual forma afecta a la institución de diferentes maneras.

Edgar Schein, citado por Leiva (2015), afirma que la cultura organizacional es:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por tanto dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (p.1)

Al considerar esta opinión, es fundamental destacar que la cultura organizacional es transmitida a los miembros del equipo de trabajo, incluyendo las nuevas generaciones. Además, la cultura organizacional no puede ser cambiada por normas; por lo tanto, su mejoramiento puede ser difícil de alcanzar a corto plazo, aun cuando constantemente se esté transformando de manera no controlada e imperceptible para sus miembros.

Alcance del estudio

Con este estudio se busca evidenciar las posibilidades de mejora en la cultura organizacional y el clima laboral en particular por medio de la propuesta de un plan estratégico que

pueda generar cambios positivos en todos los niveles. Schein (2011) asevera que la cultura es un fenómeno tanto de un aquí como de un ahora que puede influenciar a las personas de diferentes maneras; para él, la cultura se genera y regenera constantemente con base en las interacciones que se tengan con las otras personas y de acuerdo con el comportamiento de cada uno.

Sujetos y fuente de información

Este es un estudio descriptivo que pretende ilustrar cómo se manifiesta el uso y papel de las tecnologías de información y comunicación en una institución de educación superior en la gran área metropolitana de Costa Rica. Los sujetos de información fueron 20 colaboradores. Se emplearon fuentes primarias y secundarias para la recopilación de la información.

A continuación, se presentarán algunos de los datos más relevantes obtenidos del instrumento administrado a la población de interés.

Resultados obtenidos

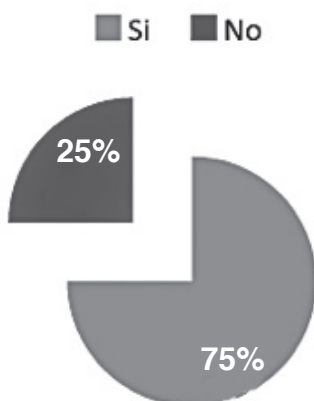
Tabla N.º 1
Conocimiento del término TIC. Segundo semestre, 2016

Conocimiento del término TIC(Tecnologías de la Información y la Comunicación)	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Sí	12	60
No	8	40

Tabla N.º 2
Capacitaciones recibidas en TIC. Año 2016

Capacitaciones recibidas en materia de innovación educativa	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Sí	6	30
No	14	70

Gráfico N.º 1
Conocimiento de alguna TIC. Unidad académica octubre-noviembre, 2016



La información anterior revela que el 75% de la muestra encuestada tiene conocimiento de herramientas tecnológicas y de comunicación como Internet,

videos, *video-beam*, cámaras y celulares. El otro 25% afirma desconocer el uso de estas herramientas.

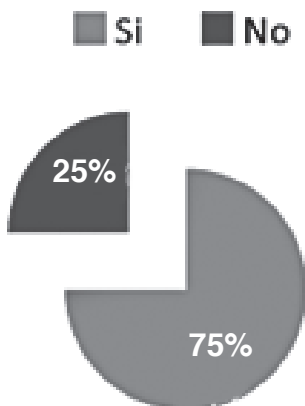
Tabla N.º 3
Función de las TIC en el ámbito educativo. Año 2016

Conocimiento y función de las TIC	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Nuevos avances de comunicación (Internet, chats, pizarras interactivas, medios audiovisuales).	8	40
Herramientas didácticas tecnológicas que complementan la labor docente y convierten las lecciones más dinámicas.	10	50
NR	2	10

Según la tabla, el 2% de la muestra encuestada no responde la consulta de la relación entre las características y función de las TIC en cuanto a la capacidad que poseen como herramientas didácticas tecnológicas

para complementar la labor docente. Por otro lado, el 50 % considera que las TIC son herramientas didácticas tecnológicas que complementan la labor docente.

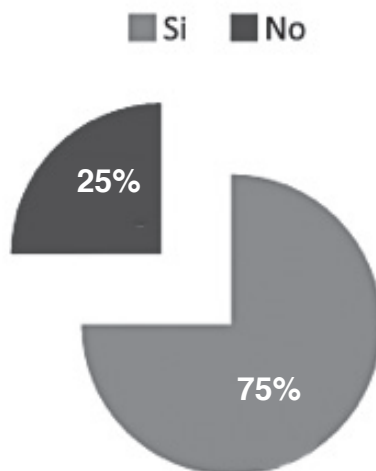
Gráfico N.º 2
Acceso a Internet. Año 2016



Según la información suministrada en el gráfico número 2, el 75% de la muestra encuestada afirma tener acceso a Internet en el aula donde imparte

lecciones en contraste con un 25% que no tiene esa posibilidad y afirma que “no hay señal de Internet en las aulas en que laboro”.

Gráfico N.º 3
TIC como soporte al trabajo docente y comunicación. Año 2016



Un 75% de los docentes utilizan las TIC como apoyo a su labor docente y

comunicación mientras que un 25% no las utilizan de esa manera.

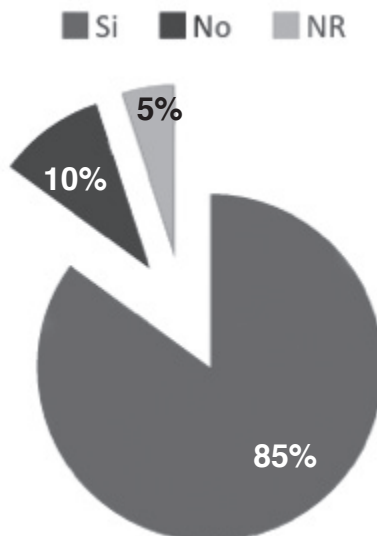
Tabla N.º 4
Disposición por parte del docente para utilizar TIC en su área. Año 2016

Disposición de utilizar TIC de su área de especialidad	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Sí	19	95
No	1	5

Tabla N.º 5
Necesidad de fomentar el uso de TIC en las diferentes áreas de especialidad y comunicación. Año 2016

Necesidad de fomentar el uso de TIC's en las distintas disciplinas de nuestro sistema educativo	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Si	17	85
No	2	10
NR	1	5

Gráfico N.º 4
Necesidad de fomentar el uso de TIC en las diferentes áreas de especialidad y comunicación. Año 2016



La información del gráfico número 4 demuestra que el 85% de la muestra encuestada considera la necesidad de fomentar el uso de las TIC en las diferentes disciplinas de especialidad y comunicación entre los miembros de la organización, un 10% no lo considera así y un 5% no responde.

Conclusiones

El uso de herramientas tecnológicas y medios de comunicación digitales es fundamental en la vida de muchos jóvenes de este siglo XXI. Por esta razón, es necesario dotar a los docentes con las herramientas necesarias que puedan acercarlos no solo a las generaciones de estudiantes como personas sino también como educandos.

Considerando esta premisa y de acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede afirmar que:

1. El conocimiento de las TIC por parte de los docentes no es satisfactorio. La mitad de los profesores ni siquiera identifican el término. Es posible que la razón radique en su formación: una gran cantidad de las personas que ejercen la profesión no fueron formadas en esta materia.
2. Los miembros de la organización conocen sobre el uso de tecnología en el aula, hecho que puede proveer diversas posibilidades de mejora en muchas de las áreas que se necesita optimizar, especialmente la de comunicación. Sin embargo, consideran que sus ideas y propuestas de innovación no son escuchadas por las personas a cargo de la organización. A partir de esta conclusión, se podrían extrapolar dos posibles conclusiones secundarias: asertividad y habilidades de negociación limitadas por parte de los líderes institucionales, mayor interés en el alcance de metas macro y no en el recurso humano.
3. Un 75% de la población encuestada considera que las TIC pueden brindar opciones de mejora en el área de la comunicación entre los miembros de la organización y en el área de la docencia.
4. Si bien los docentes tienen clara la importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje, existen carencias en cuanto a la aplicación de las tecnologías digitales en el aula. Probablemente, esto se deba a la capacitación deficitaria en esta materia por parte de las instancias dedicadas a este fin.
5. Un 100% de la muestra considera que las TIC pueden influir positivamente en la muestra estudiantil que atiende en áreas por la posibilidad de que la materia se perciba como más llamativa y de mayor significado, y colabore en la contextualización de contenidos; sin embargo, en su gran mayoría, no han recibido cursos formales en el área. Así también, solamente un 40% ha utilizado estas herramientas en su labor educativa en los meses de febrero a abril del año 2016.
6. A pesar de la diversidad de herramientas tecnológicas, los docentes parecen tener un limitado conocimiento y uso, en tanto únicamente utilizan computadoras, pantallas y DVD y los proyectores multimedia (*video-beam*).

Análisis y desarrollo de una propuesta de plan estratégico

Un plan estratégico para mejorar la labor de una institución educativa consiste en un proceso que se formula a partir de la colectividad de la organización y el que probablemente será infinito. Los planes estratégicos permiten a todas las partes que conforman la institución poder comprender, abordar y buscar la transformación hacia una mejor cultura organizacional.

La planeación acertada brinda la posibilidad de anticipar situaciones difíciles o negativas así como positivas. Este tipo de ejercicio busca prever cambios a futuro de manera tal que puedan ser enfrentados de la mejor forma y que se puedan catalizar para bienestar de la organización. Cuando se planea con base en la misión y visión de la empresa/institución en que se labora, se brindan opciones para poder determinar metas, tanto en el nivel macro como micro; se pueden elegir estrategias que colaboren en el cumplimiento de las metas; se pueden asignar recursos (humanos, tecnológicos, financieros) para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas.

La propuesta de un plan estratégico en una institución educativa debe considerar no solo la construcción del documento como tal, sino que debe convertirse en un proceso que buscará la mejora de la colectividad y que, aun cuando tenga un inicio claro, probablemente no tendrá fecha de finalización. De esta manera, un plan estratégico permitirá a los miembros de la institución abordar, reflexionar y transformar la cultura organizacional positiva y participativamente.

Dentro del proceso de planeación estratégica se incluye el desarrollo de

la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Con respecto a esta matriz, es importante anotar que los elementos/fuerzas externas que pueden incidir sobre una organización (tanto local como global) representarán ya sea amenazas u oportunidades para el desarrollo y alcance de objetivos y metas. Por su parte, el poder identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización permitirá incrementar las fortalezas y disminuir las debilidades. La fuerza central que se logre identificar responderá a aquellas características que podrán generar mayor competitividad y alcance de metas, ofreciendo a sus usuarios un valor único.

Cuadro N.º 1
Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
de la organización (versión resumida)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Personal calificado y con experiencia. Relación profesional entre compañeros de trabajo. Claridad en la definición de funciones para los colaboradores de la organización. Suficiencia de la información para el desempeño de labores profesionales de los colaboradores. Satisfacción de los colaboradores al pertenecer a la institución. Satisfacción de los colaboradores con respecto al trabajo que realizan en la institución. Conocimiento de las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) por parte de los docentes. Acceso a Internet. Disposición, por parte de los docentes, de utilizar TIC relacionadas con su área de especialidad. Disposición, por parte de los docentes, de utilizar TIC relacionadas con su área de especialidad. Disposición y apertura por parte de los docentes para realizar capacitaciones en materia de innovación educativa.</p>	<p>Mejoramiento en procesos de comunicación entre pares y encargados. Impulso global de aprendizaje de idiomas extranjeros Mayor integración de todos los miembros de la organización Creciente protagonismo de las TIC en la academia. Aumento en programas, apps, herramientas tecnológicas en general de uso libre Disposición de los docentes para el uso de TIC.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Poco fomento de trabajo en equipo. Cultura organizacional mayormente individualista. Debilidad en las estrategias y dinámicas de comunicación. Debilidad en la percepción de apertura que podría tener su superior con respecto a la realización de funciones de los colaboradores. Percepción con respecto a planes y acciones de la organización destinadas a mejorar el trabajo de los colaboradores. Pocas capacitaciones en materia de innovación educativa recibidas por los docentes. Necesidad del uso de TIC por parte de los docentes. Presupuesto limitado para la adquisición de equipo/herramientas tecnológicas. Débil señal de Internet en algunas aulas.</p>	<p>Limitado involucramiento de todas las partes. Fortalecimiento de una cultura organizacional individualista. Avance vertiginoso de la tecnología. Fortalecimiento de unidades académicas similares en otras instituciones de educación superior. Migración a un modelo educativo virtual sin la preparación/entrenamiento adecuado.</p>

Tal como lo presenta la matriz FODA, la organización cuenta con personal calificado que parece percibir de manera clara sus funciones en la organización y considera como suficiente la información que recibe para la labor profesional de sus funciones. También, los colaboradores se sienten satisfechos al ser parte de la institución. Por otra parte, se percibe como limitado el incentivo para trabajar en equipo, fomentando de alguna manera una cultura enfocada en el individuo y no en la colectividad. Así también, la comunicación en general se percibe como un área con posibilidades de mejora. Dentro de las oportunidades que se ofrecen, se resalta el hecho de mejoramiento de los procesos de integración para todos los miembros de la organización, así como el crecimiento y mejora de herramientas tecnológicas que pueden fortalecer los procesos académicos de enseñanza-aprendizaje como los de comunicación entre todas las partes. La amenaza que puede destacarse es la migración a modelos de enseñanza mixtos o virtuales sin que se tengan la preparación ni las herramientas necesarias.

Es importante considerar que el ser humano, por lo general, se ha visto en la necesidad (aprendida y en cierto modo necesaria) de organizar su vida y su intelecto de diversas maneras. La mente responde a las necesidades que el medio le demanda. Las personas se institucionalizan desde edades tempranas para poder cumplir con los requerimientos de sus semejantes. En los diferentes procesos de socialización en los que cada quien se ve inmerso, inicia la “comprensión” del mundo de una manera un poco más independiente, eso sí, sin dejar de tomar en cuenta al grupo en el que se circunscribe.

Es importante destacar que para todas las funciones en que se instruye se inculca la trascendencia del planeamiento. Si las metas no se planean dentro de ciertos estándares, no se podrá alcanzar aquello que se desea, llámese una posición en el trabajo, un automóvil, una carrera. Si bien es cierto el planeamiento es eje fundamental para trazarse metas y lograr alcanzarlas, en muchos casos este se vuelve tan rígido que no permite percibir claramente el medio y las oportunidades existentes.

Enrique Margery Bertoglia (2008), en su artículo “Actuar para pensar”, afirma que cuando se planea se espera no sufrir de obstáculos y se actúa frente al supuesto de que “la realidad se va a mantener relativamente constante”, lo cual, por supuesto, no es verdadero. El mundo es un ente cambiante y los seres humanos también; sin embargo, se educa pensando que si se planea y se toman en cuenta todos los riesgos posibles con sus correspondientes estrategias para enfrentarlos, el planeamiento será perfecto para alcanzar la propuesta. Se está entonces frente a una falacia que apela a la tradición.

Bertoglia (2008) arroja al lector a una realidad en la que se vive “enfrentados a la novedad, la paradoja, el dinamismo y la contradicción”. Dentro de su lógica, se debe actuar ante “los cambios dramáticos (volatilidad), poca certeza acerca de lo que pueda ocurrir (incertidumbre), muchos actores interactuando y modificando su entorno (complicación) y comportamientos inexplicables y sorprendentes (ambigüedad)”.

En contraposición se mantiene, por procesos culturales muy arraigados y difíciles de eliminar, el deseo de que nada cambie. El cambio, como concepto de transición al transitar de un estado

a otro, origina tensión y miedo entre aquello en que sobreviene. El talón de Aquiles no se encuentra, sin embargo, en el cambio “per se” sino en la dificultad que presentan las organizaciones frente a la poca disponibilidad que existe para formar parte del pensamiento estratégico como “un proceso intuitivo y creativo, de formulación de visiones ‘no precisamente demasiado articuladas’, donde el actuar se va aprendiendo y, como resultado de este aprendizaje, la estrategia se va desarrollando y clarificando” (Bertoglia, 2008).

Tal como afirma Mintzberg (1997), “las estrategias pueden ser *formarse*, así como también pueden ser *formuladas*” (p. 123); por lo tanto, si bien se pueden concretar propuestas, se pueden también formular propuestas a partir de una premisa, no sin antes conocer tanto la organización como los factores externos e internos que pudieran, de alguna manera, influenciar los procesos que la impactan. No puede obviarse el hecho de que los procesos de cambio no son fáciles de dirigir, esto en tanto el elemento humano es sumamente complejo, por lo que requeriría de metodologías/estrategias flexibles que puedan ajustarse convenientemente con las situaciones que los cambios generan.

Kurt Lewin, en su modelo de tres pasos para los cambios organizacionales, asevera que el primer paso es descongelar. Este primer estadio se refiere a la necesidad de crear conciencia de la necesidad de cambiar y junto con esta, eliminar a un mínimo la resistencia al cambio. Este paso es fundamental, ya sea que además de formular, también formemos durante el proceso estrategias para mejorar el desempeño de la organización. Se debe reforzar positivamente a todos los involucrados pro

cambio y por su parte desestabilizar a aquellos que no lo aprueban. Cuando el cambio, el segundo estadio se da, probablemente quien/quienes guían los procesos deberán tener muy claro a lo que aspiran. En esta etapa se forman nuevos valores, actitudes y comportamientos así como también puede resurgir la oposición al cambio.

Si esto sucediera, se debe recordar a Margery Bertoglia (2008) “en un entorno turbulento, virtuoso es quien tiene claro lo que se quiere y es capaz de planear flexiblemente para dar con muchos caminos para llegar hasta allí: en este caso, el verdadero error es no saber cambiar rápido el plan (o de plan)”. El recongelamiento es la última etapa del modelo de Lewis; se debe consolidar el cambio y transformar en regla general los nuevos patrones de la organización.

El modelo de Lewis tiende a ser muy tradicional si se yuxtapone al concepto de cambio del Ph.D. Cesar Toscano en su video *El Reto Estratégico*. Pareciera que tanto Toscano como Margery interpretan el cambio y la transformación organizacional que este conlleva como un fenómeno de la vida diaria que ha sido, es y siempre será. El Sr. Toscano afirma que las organizaciones cambian en tanto que el entorno cambie, y como el entorno es un ente vivo, constantemente cambiante, la organización por “default” estará entonces imbuida en procesos de cambio constante. La estrategia de cambio viene entonces a estar íntimamente ligada con la urgencia que tiene el ser humano de optimizar sus procesos para responder apropiadamente a las transformaciones que la sociedad requiere.

Tabla N.º 6
Propuesta de posible plan estratégico

Objetivo general: generar un plan de mejoramiento en los procesos de comunicación en la organización.			
Objetivos específicos	Metas	Indicadores	Responsables
Analizar puntualmente las prácticas de comunicación (positivas y negativas) que permean la organización.	Revisión de prácticas de comunicación de autoridades a docentes. Revisión de prácticas de comunicación de docentes a autoridades. Revisión de prácticas de comunicación entre pares.	Elaboración del informe general con los datos que se desprendan de las revisiones.	Dirección, coordinaciones
Determinar los medios tecnológicos y de comunicación más conocidos por los miembros de la organización.	Generación de registro de TIC conocidas y utilizadas por docentes y administrativos. Consideración de TIC utilizadas para poder compartir información más eficiente y transparentemente. Propuesta de nuevos medios tecnológicos y de comunicación que promuevan prácticas de comunicación más ágiles y dinámicas entre los miembros de la organización.	Sistematización de datos obtenidos por medio de informe de TIC utilizadas más comúnmente así como posibilidades de nuevas herramientas.	Dirección, coordinaciones.
Precisar los elementos de cultura organizacional que pueden incidir positivamente así como aquellos que puedan presentar un impacto negativo en los miembros de la organización.	Análisis de elementos de cultura organizacional que inciden positivamente en los miembros de la organización. Revisión de elementos de cultura organizacional que pueden impactar negativamente a los miembros de la organización. Propuesta de trabajo para la maximización de elementos positivos y reducir aquellos que pudieran evaluarse como negativos.	Elaboración de informe y propuesta de trabajo.	Dirección, coordinaciones.

Generar plan de divulgación sobre el concepto de cultura organizacional y sus elementos, así como el posible impacto en el clima laboral.	Generación del plan de divulgación. Creación de cronograma de actividades de difusión.	Elaboración de plan de trabajo.	Dirección, coordinaciones.
Desarrollar propuesta de comunicación constante y fluida con los miembros de la organización utilizando TIC.	Elaboración de propuesta de comunicación. Análisis de propuesta. Desarrollo de cronograma de trabajo.	Propuesta y cronograma de trabajo.	Dirección, coordinaciones.

Bibliografía

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Bernabé González, T. B., Arriola Miranda, M. A., Salas Rivera, É. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, pp. 109-127. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008>
- Calderón Hernández, G., Torres Narváez, K. Y., Murillo Galvis, S. M. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, pp. 109-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Castro Sáez, B. (2001). La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. *Estudios Pedagógicos*, pp. 97-110. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173513844007>
- Cendejas, G. y Hernández, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *Razón y Palabra*, 11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520719008>
- Blanchard, M. y Muzás, M. (2005). *Propuestas metodológicas para profesores reflexivos: cómo trabajar con la diversidad del aula*. Madrid: Narcea.
- Cubero, M. y Rojas, M. (2004). *Propuesta para abordar el tema de geometría en la enseñanza de la Matemática, en el nivel de séptimo año de la educación general básica costarricense, mediante un sistema interactivo de páginas Web*. (Tesis de Graduación), Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio.
- Darío, R. (2011). Cultura Organizacional y Cultura Latinoamericana. In *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*, pp. 265-294. Ediciones UC. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvsxn.15>
- Escudero, A., Ormrod, J. y Olmos, M. (2006). *Aprendizaje humano*. Madrid: Pearson - Prentice Hall.
- Gaeta González, L., Galvanovskis Kasparane, A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 14, núm. 2, julio-diciembre,

- pp. 403-425. Xalapa: México. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.
- González, M. (2006). Integración en el proceso docente educativo. Edición electrónica. En <http://www.eumed.net/libros/2006c/217/>
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. 5a. ed. México: Prentice-Hill Hispanoamericana, S.A.
- Guillen Gestoso, C. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. España: McGraw Hill.
- Grisales, R., Arcand, S., Grisales, R., Facal, J. y Dupuis, J. (2010). Cambio y Cultura Organizacionales: Una crítica teórica y un estudio de caso. In *Sociología de la empresa: Del marco histórico a las dinámicas internas*, pp. 239-262. Siglo del Hombre Editores. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt14bs58s.9>
- Mañú, J. M. (2001). *Ser profesor hoy*. Navarra: EUNSA.
- Monge González, R. (2004). *Los costarricenses en la economía basada en el conocimiento: Infraestructura, destrezas, uso y acceso a las TICs*. San José: GrupoPowerPrint y G. Lopez C., y R. Herrera.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Murillo, J. y Quirós, M. (2012). El Proceso Administrativo y su Aplicación: Organización. Curso organización Administrativa Aplicada. UAM.
- Páramo Morales, D. (2014). Cultura y análisis organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (37) VII-X. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634001>
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 183-194. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523003>
- Pheysey, Diana C. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge.
- Pucheu M. A. (2014). El diagnóstico organizacional. In *Desarrollo y eficacia organizacional*, pp. 67-106. Ediciones UC. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvtmg.7>
- Ramos Paternina, C. D., Cújar Vertel, A. de C., Hernández Riaño, H. E. y López Pereira, J. M., (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, pp. 350-355. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Robbins, Stephen P. (1997) *Sistemas de comunicación*. 9a. ed. México: McGraw Hill.
- Romo Rojas, L., Rodríguez Castellanos, C. R. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, pp. 12-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94427876003>
- Soren, B. (2000). The Learning Cultural Organization of the Millennium: Performance Measures and Audience Response. *International Journal of Arts Management*, 2(2), 40-49. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41064687>
- Rutherford, S. (2011). *Overcoming Resistance and Changing Organizational Culture*. London: Palgrave Macmillan.
- Schabracq, M. J. (2007). *Changing Organizational Culture*. England: John Wiley & Sons Ltd.

- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. U.S.A.: Jossey-Bass.
- Solano Vargas, S. y Alvarado Picado, H. (2012). Calidad de Vida en el Trabajo y Organización por Objetivos. Curso Organización Administrativa Aplicada. UAM.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Torres Narváez, K. Y., Murillo Galvis, S. M. y Calderón Hernández, G., (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*, Cuadernos de Administración, pp. 109-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Toscano, C. (n.d.). El Reto Estratégico. (Revisado: 21 de mayo de 2016)
- Visbal Pérez, E. T. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, pp. 121-144. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>