



Modelo diagnóstico de cultura organizacional en procesos de educación a distancia de la FIME-UANL

El término *cultura* describe hábitos, acciones y suposiciones que los miembros o una sociedad han aprendido, tienen en común y han asumido como valores: la cultura provee estructuras y reglas implícitas acerca de cómo deben convivir las personas: trabajar juntas y resolver sus conflictos.¹ En general, la cultura se entiende como una “programación mental” colectiva de las personas en un ambiente determinado; es decir, no como una característica individual, sino un colectivo de personas condicionadas por la misma educación y experiencia de vida. Las personas tienen estos “programas mentales”, los cuales se desarrollan en la familia, en la etapa de la niñez y se refuerzan en las escuelas y organizaciones.

La mayoría de las investigaciones en educación a distancia, que retoman el tema de la cultura, lo hacen desde la perspectiva de cultura nacional de Hofstede. La “cultura nacional” se refiere, según este autor, a la programación mental colectiva de las personas en un país.^{2,3} Han identificado cuatro dimensiones básicas que ayudan a explicar las diferencias entre las culturas nacionales: individualismo-colectivismo, distancia de poder, evitación de la incertidumbre y masculinidad-feminidad.

En general, la cultura se entiende como una “programación mental” colectiva de las personas en un ambiente determinado; es decir, no como una característica individual, sino de un colectivo de personas condicionadas por la misma educación y experiencia de vida. Las personas tienen estos “programas mentales”, los cuales se desarrollan en la familia, en la etapa de la niñez y se refuerzan en las escuelas y organizaciones.

La educación a distancia exitosa depende no sólo del uso adecuado y óptimo de las tecnologías disponibles, de las habilidades pedagógicas y del manejo de conteni-

do de los profesores-tutores, y de la alta motivación de los alumnos, sino que también depende de las representaciones culturales que los profesores y los alumnos ponen en juego durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.⁴ La cultura desempeña un papel crucial al momento de entender cómo aprenden las personas, pues forma a los aprendices en el mundo y determina cómo se perciben ellos mismos en él.⁵

Si lo anterior se tiene en cuenta, entonces los docentes están obligados a diseñar procesos de instrucción sensibles a la cultura; es decir, que retomem los distintos orígenes culturales que debieran tener los alumnos y usarlos a favor de los procesos educativos. Esto requiere tres aspectos en las aulas de clase: un contenido multicultural, un contexto multicultural y estrategias didácticas multiculturales.⁶

El conocimiento de la cultura organizacional permite actuar a los miembros de la comunidad educativa, y en particular a los directivos, de forma estratégica y eficiente en la institución;⁷ por lo que su comprensión se constituye en parte muy importante del propio proceso de gestión, ya que permite que los miembros actúen en forma consistente en las instituciones educativas, trabajando en el sentido de promover la mejora continua.

Por lo tanto, para que la gestión de las IES sea efectiva, tanto en situaciones estables, como de cambio organizacional, importa caracterizar la cultura organizacional para que sus elementos se conviertan en insumo para la toma de decisiones y el diseño de programas de acción en las instituciones.⁸

*Universidad Autónoma de Nuevo León.

** Instituto Tecnológico de Sonora.

Contacto: rlcavazos@hotmail.com

En años recientes se ha establecido que la cultura debe tomarse muy en cuenta en los procesos de enseñanza y aprendizaje, tanto presenciales como a distancia. Si la educación a distancia está destinada a ser el camino de formación permanente para el ciudadano del mundo, debemos diseñar cursos de calidad para todos, que posibiliten la formación, capacitación y educación permanente que todo individuo requiere.

Sustento de modelo diagnóstico

El análisis del modelo de cultura organizacional enfocado en la educación a distancia de la FIME se sustenta en el modelo de incorporación de TIC en el proceso de innovación docente para la implementación de un *b-learning* de Bacigalupo. Se tomó como base este modelo debido a que está enfocado en evaluar la cultura organizacional de las IES, y se revisó el instrumento de Cameron y Quinn, que contempla la evaluación de seis dimensiones en la cultura organizacional basadas en los principales valores, creencias, interpretaciones y estilos que caracterizan a las organizaciones: *a)* características dominantes, *b)* liderazgo organizacional, *c)* manejo de los recursos humanos, *d)* cohesión institucional, *e)* énfasis estratégico y *f)* criterios de éxito, los cuales determinaron medir en el modelo.

Con base en el modelo anterior, en la figura 1 se presenta el modelo propuesto con los ocho elementos que se identifican en el análisis de la propuesta de la mejora organizacional.

Este estudio para medir la cultura organizacional se realizará en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (FIME) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), donde se adaptó al OCAI (instrumento de valoración de la cultura organizacional) desarrollado por Cameron y Quinn,⁹ ya que se ha encontrado que este instrumento es útil y certero en el diagnóstico de aspectos subyacentes de la cultura y en su aplicación se ha encontrado que predice el desempeño organizacional.

Los sujetos de estudio de esta investigación son profesores de educación a distancia y el personal administrativo se relaciona con la Coordinación General de Educación a Distancia.

Un aspecto prioritario planteado en este modelo lo constituye el cambio del rol del profesor tutor de cursos a distancia, que contempla más que la simple introducción de medios tecnológicos en la enseñanza. Es necesaria, entonces, una intervención deliberada por parte de los actores del proceso educativo en los modos de enseñar y en las formas de aprender, en la que asuman e internalicen una nueva concepción para el proceso de enseñanza. A continuación se presentarán las etapas que se consideran en este aspecto para el cambio de la cultura para los procesos de educación a distancia, se consideró las fases plantadas por Bacigalupo *et al.*¹⁰

El uso de TIC es pilar fundamental de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, su adopción se encuentra inmersa en un proceso mucho más importante y complejo que es la innovación de la docencia y los cambios en la cultura organizacional de las instituciones.

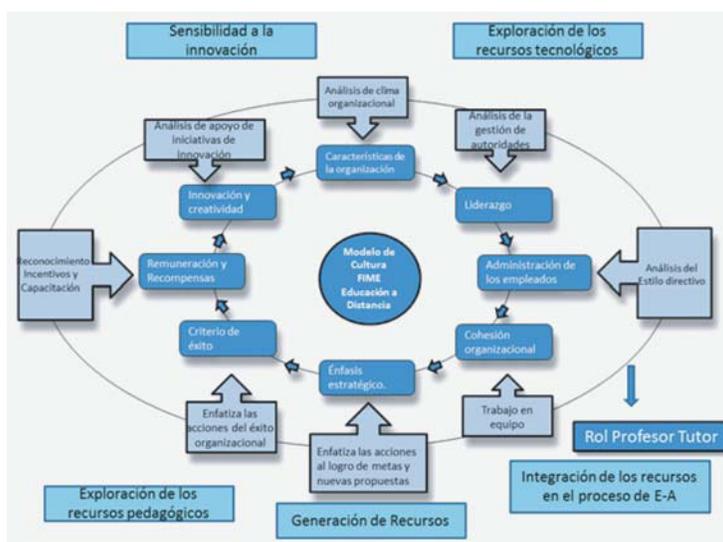


Fig. 1. Modelo propuesto con las variables de cultura organizacional y educación a distancia adaptación del modelo de incorporación de TIC en el proceso de innovación docente para la implementación de un *b-learning* de Bacigalupo y el instrumento de valoración de la cultura organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn.

Importa tener presente que un modelo como el que se plantea, necesariamente debe abordarse desde distintas aristas, en las que no se puede descuidar ninguna, independientemente del grado de importancia que adquieran en el desarrollo del proceso. El complemento de todos los elementos inmersos en este proceso: pedagogía, tecnología, cultura y aprendizaje organizacional, son relevantes por sí solos y en su conjunto.

Resultados del modelo enfocado a educación a distancia

Variable A: características dominantes

En la variable A se identifican las características dominantes que se enfocan en cómo se identifican los colaboradores con la institución, si ven a la institución como si fuera una extensión de la familia; es decir, cómo las personas comparten: si la institución es muy dinámica y si se orienta a los resultados; si las personas que la integran son tomadoras de riesgo porque buscan nuevas oportunidades de emprender, son competitivas y si están orientadas al logro.

Variable B: liderazgo organizacional

La variable B mide cómo ven los colaboradores a los líderes, a los subdirectores de la institución; si los colaboradores siguen el ejemplo del líder, si están completamente de acuerdo que el liderazgo ejemplifica actitudes emprendedoras de toma de riesgos e innovación, y si los líderes ejemplifican una eficiencia coordinada y organizada y que está acorde a los objetivos de la organización.

Variable C: administración de los empleados

En la variable administración de los empleados se perciben los departamentos administrativos o de apoyos de la FIME; mide a los colaboradores al participar en la organización para cumplir los logros y cómo se sienten en cuanto a la estabilidad laboral.

Los colaboradores trabajan en equipo y hay consenso y participación, se caracterizan por asumir los riesgos y adoptar un estilo propio con una dirección competitiva con altas demandas y logros. Los colaboradores están moderadamente conformes con la estabilidad en la relación laboral. Este punto importa porque ésta es una

área de oportunidad que la organización tiene, y de esta variable depende el desempeño de cada colaborador.

Variable D: cohesión organizacional

La variable cohesión organizacional mide la confianza, el compromiso y el trabajo en equipo, la lealtad y el logro de metas. Si los colaboradores se sienten leales y en confianza con la organización, si el compromiso es alto, si se está a la vanguardia y si se buscan metas para ser competitivos y ser reconocidos.

Variable E: énfasis estratégico

En la variable énfasis estratégico, los colaboradores se muestran de acuerdo con el desarrollo, la confianza y la apertura a la participación, mencionan que la institución enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos retos, en los que se evalúa la prospectiva de las oportunidades. Los colaboradores enfatizan las acciones competitivas y logros, en que se ha ganado lugar en el mundo competitivo.

Variable F: criterio de éxito

Los colaboradores reconocen que la institución define el éxito en la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por las personas, mencionan que la institución define el éxito con base en tener los productos únicos y más nuevos. La institución define el éxito con base en la eficiencia. Los tiempos de entrega, la programación equilibrada y el costo son críticos.

Variable G: remuneración recompensa

Los colaboradores están de acuerdo con su remuneración por las actividades realizadas, se reconocen los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas, y la FIME acostumbra crear las condiciones para que los profesores puedan concentrarse en el trabajo.

Variable H: innovación y creatividad

Los colaboradores mencionan que los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo y en la innovación pedagógica, la institución ofrece buenas oportu-

tunidades de capacitación y desarrollo de nuevas TIC y en las cuales pueden desarrollar el ingenio y creatividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la propuesta importa hacer énfasis en el sentido de pertenencia a la organización y crear un clima de confianza en el que un punto importante es la estabilidad, laborar donde se respeten los procedimientos y se vivan los valores institucionales característicos de la FIME.

Para lograr el sentido de pertenencia se propone que los directivos tengan comunicación abierta hacia los colaboradores y fomenten la convivencia, el reconocimiento y el desarrollo de actitudes emprendedoras y de servicio, así como rediseñar las políticas de contratación y remuneración de los profesores de la institución.

Conclusiones

Los retos de las IES en un entorno cambiante y complejo y con modalidades mixtas o a distancia son sin lugar a duda emerger estudios relacionados con la eficiencia organizacional y sus diferentes vertientes. El estudio de las IES de nuestro país, como objeto de análisis, puede ser amplio y significativo, y contribuye tanto a la teoría de la organización, a la administración y al quehacer educativo. Se recomienda a los directivos de las IES, que trabajen para poder construir una cultura organizacional fuerte y adecuada, que reconozca los diversos procesos culturales del país y que les permita cumplir con sus funciones sustantivas con altos índices de calidad; entonces, deben incluir la problemática cultural como una dimensión clave, que coadyuve al logro de la productividad y la calidad desde una perspectiva íntegra.

En el caso de la cultura como variable, será una herramienta de trabajo a favor de la administración para la mejora de la efectividad organizacional, para esto hay que conocer si existen interpretaciones sociales compartidas, de tal forma que el pensamiento colectivo se pueda dirigir a la consecución de las metas.

Si se tiene la perspectiva de cultura como metáfora fundamental, entonces se tendrán pocas posibilidades de trabajar a favor de la administración, solamente se podría estudiar la cultura para apoyar la administración siempre y cuando la organización tenga cierta permanencia en el tiempo y las manifestaciones culturales así lo proyecten.

Referencias

1. Paulus, T.M.; Bichemeyer, B.; Malopimsky, L.; Pereira, M. y Rastogi P. (2005). "Power Distance and Group Dynamics of an International Project Team: A Case Study", *Teaching in Higher Education*, 10(1), pp. 43-55.
2. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage Publications. "Cultural Differences in Teaching and Learning", *International Journal of Intercultural Relations*, 10, pp. 301-320.
3. Hofstede, G. y Hofstede G.J. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, 2ª ed. Nueva York, McGraw-Hill.
4. Uzuner, S. (2009). "Questions of Culture in Distance Learning: A Research Review", *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 10(3), pp. 1-19.
5. Young, P.A. (2009). "Beginnings in Instructional Design and Culture", en Young, P.A. (Ed.), *Instructional Design Frameworks and Intercultural Models*, Hershey, PA, Information Science Reference (IGI Global), pp. 1-24.
6. Scott, J. (2001). *Meeting the Diverse Needs of all Students*, recuperado el 23 de marzo de 2013 de <http://www.eduplace.com/science/profdev/articles/scott.html>
7. Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
8. Sánchez G. M. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato Tesis Doctoral*.
9. Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Michigan: Addison-Wesley.
10. Bacigalupo A.C., Montano V. (2008). *Modelo de incorporación de TIC en el proceso de innovación docente para la implementación de un b-learning*, CIMET, Universidad de Barcelona.