

ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN A DISTANCIA EN ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LA PRESENCIALIDAD

LILIANA GONZÁLEZ
Y ADRIANA DE
LUCA*

* Facultad de Ciencias
Exactas, Físicas y
Naturales, Universidad
Nacional de San Juan,
Argentina
Correo e:
lilianamirna@yahoo.com.ar
Ingreso: 05/10/05
Aprobación: 10/03/06

Resumen

Este trabajo sistematiza los resultados de nuestra investigación realizada en el Proyecto “Soluciones Integradas para Sistemas de Educación a Distancia” llevado a cabo en la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales de la Universidad Nacional de San Juan. Resolución 033/03 C-S. Nos propusimos identificar los valores que orientan las acciones de los recursos humanos en la modalidad a distancia. Una vez detectados se podrán generar estrategias que apunten a la consolidación de esos valores en el proceso de transformación cognoscitiva en presunciones básicas de manera tal de favorecer la construcción de una cultura EaD en la unidad social ExactasAD.

Palabras clave: Educación a distancia, recursos humanos.

Abstract

This work presents the results of our research carried out in the Project “Solutions Integrated for Systems of Education to Distance” in the Faculty of Natural, Physical, and Exact Sciences of the National University of San Juan. Resolution 033/03 C-S. We proposed us to identify the values that orient the actions of the human resources in the modality to distance. Once they detected they will be able to generate strategies that aim at the consolidation of those values in the process of cognitive transformation in basic presumptions of way such to favor the construction of a culture EaD in the social unit ExactasAD.

Key words: Education to distance, human resources.

La universidad como organización

Durante los últimos años nos hemos abocado a analizar las problemáticas que surgen en las instituciones universitarias organizadas en torno a la educación presencial, que incursionan en la modalidad a distancia. Nos preocupan los problemas que se presentan en una organización cuyo hacer y existir gira en torno a la presencialidad, y que debe encarar acciones propias de la modalidad a distancia. En un contexto donde la universidad enfrenta las demandas de un medio que requiere oferta a distancia, y que para ser pertinente se ve en la necesidad de adaptarse a las mismas —sin descuidar ni abandonar su oferta tradicional— se plantean algunas problemáticas que abordamos y analizamos desde diferentes perspectivas:

- ¿Qué problemas pueden desencadenarse cuando una organización de la modalidad presencial se aboca además a actividades propias de la educación a distancia?
- ¿Es factible la articulación de los modos de hacer propios de la modalidad a distancia en el contexto de estructuras y funciones específicas de una organización en torno a lo presencial?
- ¿Es posible la coexistencia de una cosmovisión EAD en un contexto de cultura de la presencialidad?

La universidad es una unidad social independiente con funciones y actividades claramente definidas. Es una organización en constante interacción con el medio social, se compone de diferentes sub-grupos, unidades laborales, grados jerárquicos. El cotidiano quehacer está sostenido en valores, normas, presunciones que le dan una identidad que define su cultura organizacional.

Para analizarla remitimos a Álvarez (1997) quien considera dos aspectos de la organización:

- Los visibles que muestran las dimensiones estructurales como políticas, estructura, procedimientos, recursos, tecnología, etc.
- Los invisibles, difíciles de observar y relativos a los comportamientos de las personas, sus valores y actitudes; la conducta grupal y los procesos organizativos.

El análisis de ambos aspectos permite reconocer dos tipos de relaciones entre las personas: “formales”, fundadas en las funciones y tareas que están previstas en el organigrama y las relativas a otros intereses distintos a los de la organización, que constituyen las relaciones “informales”.

Entre ambos grupos se entretrejen relaciones más complejas, en las que juegan los valores, sentimientos, relaciones interpersonales, motivación, creencias, símbolos. Esto tiñe las formas de ser, pensar, así como se refleja en las maneras de hacer y de comunicarse.

Los estudiosos de la cultura organizacional consideran la existencia de subculturas en una organización, es decir reconocen la coexistencia de valores, ideas, pautas de comportamiento propios de diferentes grupos que componen la organización.

Schein (1988) afirma que “la cultura es un modelo de presunciones básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna— que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y como en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

El término cultura debería reservarse al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros..., las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión... que tiene de sí misma y de su entorno” (Schein, 1988).

Como todas las organizaciones, la universidad es multidimensional y para analizarla hay que atender a su complejidad. Allaire y Firsirotu (1982) proponen un esquema conceptual para comprender la cultura organizacional, que contempla tres elementos interrelacionados.

- Sistema socio-estructural que refleja las políticas, las estrategias, estructuras y procesos;
- Sistema cultural: que aglutina mitos, valores e ideologías; presunciones implícitas que orientan la conducta, la manera de pensar, percibir y sentir.
- Recursos Humanos: los individuos que forman parte de la organización aportan su talento, experiencias, creatividad, trabajo, sus propias concepciones y percepciones de la realidad.

El primer elemento nos acerca a la dimensión formal de la organización fácilmente reconocible en un organigrama, en la documentación que registra las estrategias, políticas. El sistema cultural es un sistema de símbolos compartidos que subyace y sustenta al sistema socio-estructural. Los recursos humanos dinamizan el engranaje organizacional desde su hacer orientado por sus concepciones.

La cultura aparece como el conjunto de respuestas que el grupo genera ante los problemas que se presentan desde el entorno externo e interno.

De acuerdo con Schein(1988) distinguimos tres niveles de cultura: el de los artefactos, el de los valores y el de las presunciones básicas. El primer nivel incluye las producciones y creaciones, es el más visible y concreto, se manifiesta en el espacio físico, tecnología, lenguaje, producciones artísticas y la conducta de los recursos humanos. El segundo nivel registra los valores, que representan el “deber ser”, esto es la idea que cada uno tiene de lo que es correcto hacer en una situación determinada. “Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de

un valor, sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real”. Si el grupo considera que esa primera solución es adecuada y ha obtenido resultados positivos aplicándola, el valor pasa por un proceso de “transformación cognoscitiva” hasta que se convierte en “creencia” y más adelante en “presunción”, lo cual nos lleva al tercer nivel de la cultura. Las presunciones constituyen el nivel más profundo de la cultura organizacional, el más arraigado y el menos visible. Son resultado de ese proceso de transformación cognoscitiva que consolida la solución y transforman el valor en principios rectores no siempre conscientes.

Argyris (1976) las denomina “teorías en uso” que orientan la conducta y las formas en que los miembros perciben, sienten y piensan las cosas en la organización.

“La cultura y la estructura están entonces, estrechamente relacionadas y se apoyan mutuamente...como formando una sola identidad. Sin embargo, esta “ilusión de un todo” oculta un gran potencial de tensión, stress y desincronización, que puede manifestarse cada vez que factores internos o externos ejerzan presión...” (Allaire y Firsirotu, 1982).

Modelando una organización EaD

Este trabajo sistematiza los resultados de nuestra investigación realizada en el marco del Proyecto Soluciones Integradas para Sistemas de Educación a Distancia. Durante el desarrollo del mismo se llevó a cabo la implementación de un curso de posgrado a distancia como “Caso Base” a partir del cual se pudiera modelar una “Organización EAD”.

Para ello, se procedió utilizando el conjunto de herramientas racional (RUP) que es un proceso de desarrollo de software para la ingeniería de software orientada a objetos. RUP proporciona un enfoque disciplinado para asignar tareas y responsabilidades dentro de una organización. Define para cada etapa: el flujo de trabajo, los trabajadores que intervienen, las actividades que realizan, y los artefactos que se necesitan y pro-

ducen. Para cumplir con los objetivos, definimos un modelo de organización –“ExactasAD”– establecimos roles para cada uno de los actores y generamos Áreas de trabajo con funciones delimitadas: simulamos una organización que nos permitiera analizar y develar las problemáticas inherentes a la Educación a Distancia en el contexto de la organización mayor dedicada a la Educación presencial.

La organización “ExactasAD” se constituyó entonces en una unidad social con fines específicos: implementar oferta con modalidad a distancia, con una clara división del trabajo, de las responsabilidades, y del poder.

Entendemos que la organización “ExactasAD” se insertaba en una organización mayor FCEFYN que tiene una historia, trayectoria, recursos humanos que actúan de acuerdo con una cultura organizacional consolidada inherente a la modalidad presencial en la que se ha gestado y desarrollado. Ahora bien, la sub-unidad social “ExactasAD” nace en ese seno y debe recorrer el camino que generará experiencias comunes de manera tal de que se consolide una cultura organizacional específica de esa sub-unidad orientada a la educación a distancia. Los recursos humanos son comunes y por tanto se convierten en la interfase entre ambas. Los problemas que se le presentan son diferentes a los que habitualmente se enfrentan por la especificidad de las actividades EaD.

Nos propusimos identificar los valores que orientan las acciones de los recursos humanos en esta experiencia.

Una vez detectados se podrán generar estrategias que apunten a la consolidación de esos valores en el proceso de transformación cognoscitiva en presunciones básicas, de manera tal de favorecer la construcción de una cultura EaD en la unidad social ExactasAD.

Diseño metodológico

En esta investigación el objeto de estudio requería la utilización de una metodología cualitativa,

dado la complejidad de los datos a abordar. Fue necesario recurrir a diferentes fuentes de datos que nos permitiera estudiar nuestro objeto en profundidad. Centramos nuestro análisis en los recursos humanos “dotados de personalidad, experiencias y talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional” (Allaire y Firsirotu, 1982).

Buscamos interpretar las problemáticas y alternativas de solución que se dan en los procesos de EaD a través de las palabras de los actores involucrados, habladas o escritas (Taylor y Bogdan, 1984).

Muestra

La muestra fue intencional, se trabajó con 12 personas, actores sociales que integran la organización ExactasAD de la FCEFyN de la UNSJ.

Instrumentos

Se trabajó con dos técnicas de recolección de información, en un primer momento se aplicó una encuesta que facilitó el relevamiento de los problemas y alternativas de solución que se presentaron durante el desarrollo del Caso base.

En un segundo momento se realizaron entrevistas semi-estructuradas que permitieron ampliar y profundizar la información relevada con el primer instrumento.

- **Encuesta:** la misma se realizó una vez terminado el proceso de implementación de Curso Postgrado a Distancia. A partir de la reconstrucción de todo el proceso, los diferentes actores debieron identificar los problemas que tuvieron y las diferentes alternativas de solución a los mismos. El objetivo de esta encuesta fue detectar valores dominantes.
- **Entrevista semi-estructurada:** prevista para ser realizada una vez procesada la información de la Encuesta para profundizar en los

fundamentos que los diferentes actores consideraron a la hora de resolver los problemas.

- **Entrevista semi-estructurada:** con los fundadores de la organización ExactasAD que cumplieron el rol de Coordinadores del Caso

base. El objetivo fue rescatar la perspectiva de los fundadores y analizar la convergencia o divergencia de la misma con la perspectiva de los recursos humanos que participaron de la experiencia.

Cuadro 1
Problemas, soluciones aplicadas, alternativas de acción, valores de las diferentes áreas

Áreas	Problemas	Soluciones aplicadas	Distintas alternativas de acción	Valores
Dirección/ Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Obstáculos para acceder a la información • Factores administrativos que demoran los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de Web. • Extensión de plazos con aval de la institución del alumno 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de cuenta bancaria propia 	<ul style="list-style-type: none"> • Información • Eficiencia • Confianza • Predisposición para solucionar problemas • Compromiso
Pedagógica/ Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidad tecnológica • Falta de comunicación entre áreas • Falencias inherentes al entorno tecnológico • Tiempos limitados • Desconocimiento de tareas de otras áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de versiones compatibles de tecnología • Asignación de recursos humanos que coordinen actividades • Comunicación personal para subsanar falta de información • Coordinación de tiempos según cronograma entre los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de documentos guías para docentes especialistas • Diferentes vías de comunicación entre docentes/ alumnos y entre áreas de trabajo • Previsión de obstáculos para lograr la coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Tiempo • Planificación/ Organización de tareas y recursos • Eficacia • Integración • Responsabilidad
Tecnológica/ materiales	<ul style="list-style-type: none"> • No respeto del cronograma por parte de los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de tiempos según cronograma entre los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión de obstáculos para lograr la coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración • Tiempo • Coordinación
Tutoría	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez tiempo • Falta de experiencia con entorno tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor dedicación y concentración 	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de roles y funciones • Distribución clara de roles • Mayor disponibilidad de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Organización de tareas
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes herramientas de seguimiento y evaluación • Escasa respuesta a instrumentos de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incorporaron módulos de satisfacción al cliente • Consulta personalizada a cada participante 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de una metodología • Acciones tendientes a convocar a usuarios para que comprendan el valor de procesos de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Rigurosidad • Tenacidad • Información

Cuadro 2
Problemas, soluciones aplicadas, alternativas de acción,
valores de los fundadores/coordinadores

Problemas	Soluciones aplicadas	Distintas alternativas de acción	Valores
<ul style="list-style-type: none"> • Conductas no pertinentes a la modalidad EaD • Comunicación poco fluida • Desincronización/desvinculación entre equipo tecnológico/ pedagógico • Incompatibilidad tecnológica • Desfasaje temporal entre contenidistas y equipo de materiales • Diversificación de espacios de trabajo • Carencia de personal idóneo para mantenimiento de equipos. • Falta de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Asunción de tareas y responsabilidades correspondientes a otras áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Concientización, promoción de conductas apropiadas a EaD • Capacitación de recursos humanos de las distintas áreas • Generación de mecanismos de seguimiento • Anticiparse a problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Responsabilidad • Comunicación • Interacción • Predisposición para solucionar problemas • Proactividad • Compromiso

Análisis e interpretación de los resultados

A continuación se presentan los cuadros 1 y 2 que sistematizan los resultados acerca de Problemas, Soluciones, Alternativas y Valores de las diferentes áreas y de los Fundadores, respectivamente.

Conclusiones

Los resultados a los que arribamos son complejos y enriquecedores en tanto permitieron visualizar problemas a partir de los cuales, los recursos humanos generaron alternativas de solución que implicaron procesos de adaptación externa e integración interna (Schein, 1986). Esos procesos que los recursos humanos llevaron a cabo, se sustentaron en valores según las problemáticas planteadas, a las que hemos agrupado de la siguiente manera:

Problemática de la complejidad de los procesos EaD

La falta de experiencia, algunos problemas derivados de la tecnología; otros derivados de la escasez de adecuadas herramientas de seguimiento y evaluación; el ritmo de los procesos de la modalidad hacía que el tiempo fuera un factor crítico.

Los recursos humanos actuaron orientados por valores como: *Tiempo - Eficiencia - Eficacia*. En las entrevistas se pudo advertir una preocupación por la coordinación y ajuste a los plazos y tiempos pre-establecidos, así como la búsqueda de soluciones para alcanzar los objetivos.

Problemas inherentes a los recursos humanos

Comunicación poco fluida; falta de experiencia con entornos tecnológicos; desfase temporal entre contenidistas y equipo de materiales; falta de comunicación entre áreas.

Los valores que dieron sentido a las acciones de los recursos humanos fueron: *Responsabilidad-Pro-actividad-Rigurosidad-Tenacidad*. Los entrevistados expresaron su disposición y sus intenciones orientadas a la búsqueda de soluciones, si bien no siempre pudieron salvar los obstáculos.

Problemas estructurales

ExactasAD debió afrontar numerosos problemas derivados del hecho de funcionar en un espacio y un contexto marcado por la presencialidad. Los valores que orientaron las conductas fueron: *Predisposición para solucionar problemas Pro-actividad* desde un fuerte sentido de *Compromiso y Responsabilidad*.

Problemas relativos a la interacción

Problemas de incompatibilidad tecnológica, desfases tempo-espaciales entre equipos, desconocimiento del estado de avance de tareas de otras áreas; falencias inherentes al entorno tecnológico, implicaron valores como *Coordinación e Integración* y en algunos jerarquizando el valor *Comunicación*.

A la luz de este análisis podemos concluir que los valores que orientaron las soluciones a los problemas evidencian una disposición para percibir e interpretar la realidad. En tanto las soluciones aplicadas son consideradas válidas, podemos afirmar que ExactasAD ha iniciado un proceso de transformación cognoscitiva hacia la consolidación de esos valores en creencias y presunciones básicas.

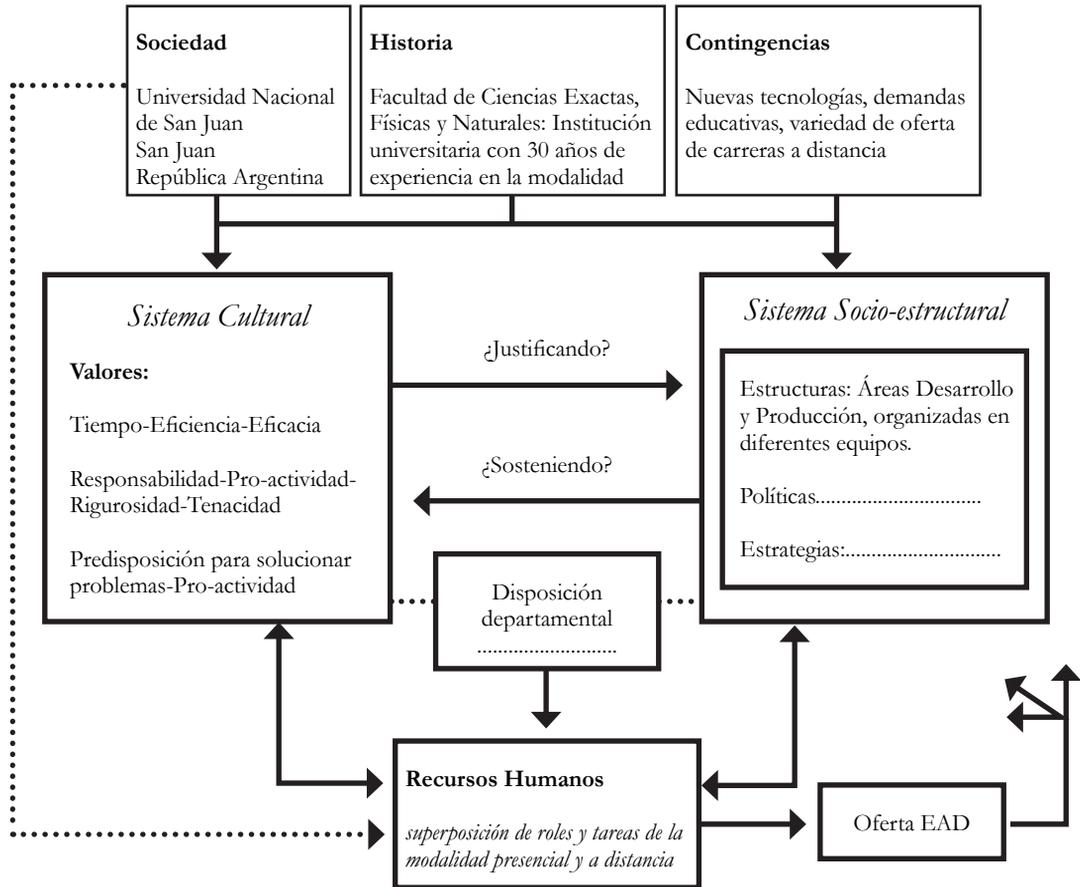
Sin embargo, detectamos una inconsistencia entre la mirada de los fundadores/coordinadores y lo señalado por los recursos humanos de las distintas áreas. Esta divergencia entre las perspectivas de unos y otros nos condujo a profundizar el análisis de las diferentes situaciones referidas por los actores.

Observamos que hay acuerdos básicos en los comportamientos que han de tener los recursos humanos de una organización que se aboca a la modalidad a distancia. Sin embargo, no siempre se hicieron acto porque existían factores estructurales de la presencialidad que interferían con el funcionamiento de la organización ExactasAD:

- Los recursos humanos compartidos por ambas organizaciones –presencial y a distancia– lo cual en muchas circunstancias generó conflictos de roles y problemas de tiempo.
- La inexistencia de un espacio físico que congregara la organización –dispersión geográfica y temporal de infraestructura tecnológica y recursos humanos–.
- Lagunas o espacios grises en la distribución del poder institucional que obstaculizaron o superpusieron algunas tareas.
- Las dificultades inherentes a la comunicación también tienen su correlato con la cultura de lo presencial. Si bien existieron mecanismos y tecnología comunicacional a distancia, en muchas oportunidades hubo problemas de comunicación porque los recursos humanos omitían su utilización y priorizaban la “comunicación cara a cara”.

Cuando iniciamos esta investigación, partimos del supuesto que las problemáticas emergentes del funcionamiento de una organización para la modalidad a distancia –en el contexto de una organización en torno a lo presencial– residirían en el sistema cultural. Supusimos que las conductas inherentes a lo presencial podrían obstaculizar los procesos. Sin embargo, no fue así, en tanto los recursos humanos hicieron notables esfuerzos por adecuarse a los requerimientos específicos de la modalidad. Los problemas aparecieron desde el sistema socio-estructural, tal como se ha expresado.

Gráfica 1
Esquema conceptual de cultura organizacional
 adaptado de Allaire, Yvan, Firsirotu, Mihaela



En la Gráfica 1 se refleja este análisis utilizando el Esquema conceptual de cultura organizacional de Allaire y Firsirotu (1982).

¿Cómo favorecer el proceso de transformación cognoscitiva de los valores en presunciones básicas en este contexto?

Consideramos que ello es posible desde una estrategia que contemple:

- 1-Fortalecimiento de valores y creencias a través de la generación de nuevas experiencias que permitan construir una historia compartida

de problemas y soluciones de manera tal que justifiquen el sistema socio-estructural.

- 2-Consolidación de sistema socio-estructural a través de la definición de políticas, estructuras, estrategias que den sustento y avalen el sistema cultural.

Consideramos que esta estrategia capitalizará las potencialidades que los recursos humanos ya han demostrado.

Favorecerá además la construcción de la identidad de ExactasAD desde una visión compartida.

Referencias

- ALLAIRE, Yvan y Mihaela Firsirotu (1982). “Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones”, *Cultura Organizacional*, Bogotá, Legis Editorial.
- ALVAREZ, Héctor F. (1997). *Teoría de las Organizaciones*, Córdoba, Ediciones Eudecor.
- ARGYRIS, C. y D.A. Schön (1978). *Organizational learning: a theory of action perspectiva*, Addison-Wesley, Reading (Mass.).
- ARGYRIS, Chris (1976). *La dirección y el desarrollo organizacional (El camino de la XA a YB)*, Buenos Aires, El Ateneo.
- BURKE, Warner (1988). *Desarrollo organizacional*, México, Addison-Wesley Iberoamericana.
- DAVIS, Keith y John Newstrom, (1998). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*, México, McGraw Hill.
- DEL VAL, Juan (1991). *Aprender a aprender. El desarrollo de la capacidad de pensar*, Madrid, Alhambra Longman.
- FRENCH, Wendell L. y Cecil H. Bell, Jr. (1999). *Desarrollo organizacional*, Buenos Aires, Pearson Prentice Hall.
- GIBSON, James L., et al. (1998). *Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*, Colombia, Mc Graw Hill/Irwin.
- HUNTINGTON, Samuel P. y Lawrence E. Harrison (2001). *La cultura es lo que importa, cómo los valores dan forma al progreso humano*, Buenos Aires, Grupo Planeta.
- KATZ, Robert L. (1958). *Las condiciones de un buen administrador*. Folleto División Publicaciones de la FCE, UNC, reproducción del capítulo IX del libro de Edward C. Bursk: *el factor humano en la dirección de empresas*, Argentina, Editorial Bibliográfica.
- KOTTER, John (1997). *El líder del cambio*, México, Mc Graw Hill.
- KREITNER, Robert y Angelo Kinicki (1996). *Comportamiento de las organizaciones*, Madrid, Editorial Irwin.
- MAIER, Norman R.F. (1969). *Psicología industrial*, Madrid, Rialp.
- MARTÍN, Chuck (1999). *Las siete ciber tendencias del siglo XXI*, Buenos Aires, Mc Graw Hill.
- MINTZBERG, Henry (1992). *El poder en la organización*, Barcelona, Ariel.
- NADLER, D. A. (1994). *Arquitectura organizativa. El diseño de la organización cambiante*, Buenos Aires, Granica Management.
- RICCARDI, Ricardo y Jorge López (1995). *El arquitecto del desarrollo humano y organizacional. Cómo potenciar el factor humano en economías globalmente competitivas*, Buenos Aires, Fundación Año 2020, Ediciones Macchi.
- ROBBINS, Stepen P. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall.
- SENGE, Peter M. (1994). *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Granica.
- SCHEIN, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza & Janés Editores.