

**PEC3: BLOQUE OPCIONAL**

- A) CASO DEL HOSPITAL OCCITANO-GASCÓN
- B) COLEGIO PÚBLICO - COLEGIO CONFESIONAL

**HOSPITAL - 1A). Ichak Adizes define en el material las etapas del ciclo de vida de la organización. Hay una de estas etapas de la que generalmente no se habla: la de la muerte de la organización.**

**Qué circunstancias crees que podrían provocarla en las organizaciones con las que trabajas siempre desde un punto de vista informativo y organizativo.  
Qué signos, en sus relaciones informativas, podrían alertar de la proximidad de la muerte de la organización.**

Si la cantidad de recursos empleados en los servicios de apoyo crece significativamente en relación a los utilizados para los servicios dirigidos a los clientes, los procedimientos se vuelven cada vez más farragosos, el papeleo abarca todo y el “*control de todos sobre todos*” termina siendo la principal meta, por encima de la preocupación por el cliente, entonces cabe preguntarse para qué es útil la burocracia cuando únicamente se sirve a sí misma. Esta burocracia se convierte en una actividad centrípeta de la organización que la inmoviliza e impide su expansión. Si estas circunstancias se manifiestan en conjunto, entonces la muerte de la organización se está anunciando<sup>1</sup>.

En un escenario como el descrito, la gerencia se olvida de sus clientes, dado que está demasiado obsesionada en perpetuar su poder. Este es el caso que se nos muestra con el Hospital Occitano-Gascón: se intenta eliminar el caos, pero no solo la desorganización sino también ese caos que produce creatividad a partir de la ebullición de ideas de su personal. Los gastos crecen más rápido que los ingresos en el caso del hospital y los clientes no se perciben como el centro de la actividad del hospital. Si la situación continúa llega un momento en que el sistema organizativo ya no es capaz de alimentarse a sí mismo, se torna lento y torpe y su valor decae, demostrando así que la *pérdida de efectividad* de la organización representa el *nexo entre su nacimiento y su muerte*<sup>2</sup>.

No obstante, este no es el caso del hospital puesto que al menos en sus reuniones finales se plantean temas tan importantes como *la redefinición de las funciones directivas y de los papeles técnicos, factores críticos de éxito, análisis de riesgos y debilidades informativas y organizativas, relaciones médicos-sistemas de información* y distribución de responsabilidades.

---

<sup>1</sup> *El ciclo de vida de las organizaciones* [en línea]. En: ConocimientosWeb.net. [consulta: 01-12-2007].  
<http://www.conocimientosweb.net/portal/article229.html>

<sup>2</sup> *Desarrollo organizacional* [en línea]. En: The OD Institute international. [consulta: 01-12-2007].  
[http://www.theodinstitute.org/articulos/3-competencias\\_profesion\\_desarrollo\\_organizacional/desarrollo\\_organizacional\\_programa\\_introductorio.htm](http://www.theodinstitute.org/articulos/3-competencias_profesion_desarrollo_organizacional/desarrollo_organizacional_programa_introductorio.htm)

La burocracia en sí misma debe estar orientada a la mayor eficiencia organizativa en aras de la racionalidad<sup>3</sup>. Pero el exceso de burocracia produce falta de interés por las relaciones informales, como las existentes en el seno del hospital entre los empleados, quienes tienden a crear una estructura informal con normas propias (ayudan a resolver los problemas que no contempla el reglamento oficial) para eliminar trabajos no agradables y proteger los intereses de los distintos grupos de trabajadores. Uno de los signos claros de proximidad de la muerte organizacional es la incomunicación entre grupos laborales, generalmente alimentada por la ausencia de unos sistemas de información que integren las relaciones (y la información que estas producen) de carácter informal que circula en la organización.

Otro aspecto interesante y de plena actualidad en el caso del hospital se relaciona con la falta de una adecuada preocupación (especialmente desde la dirección) por la seguridad de los datos (e información) que se maneja en la organización: *“La conciencia por sí sola no es suficiente. Para proteger a clientes, empleados y accionistas, la prevención de pérdida de datos debe ser una prioridad central en cada nivel de la organización, desde la sala de directorio hasta el comedor de la empresa”*<sup>4</sup>.

Uno de los conflictos patentes en el interior del hospital es la mala organización y gestión de los datos manejados por todos los departamentos, su baja confiabilidad y la disparidad de fuentes (todas poco fiables) para una misma información. Este descontrol sobre los datos puede abocar inmediatamente en la pérdida de los mismos, como en el caso de las historias clínicas cuando se trasladan de un servicio a otro. Y la pérdida de datos conduce inevitablemente a los errores y a las responsabilidades (incluidas las judiciales y económicas), proyectando sobre el cliente final la duda y la desconfianza. En el caso del hospital la pérdida de datos podría inducir la inmediata huida de los pacientes y finalmente el desastre (muerte organizacional).

Afortunadamente para el hospital, al final parecen haber conseguido la “entropía negativa” (contrarrestar la desorganización) explicada por Daniel Katz y Robert Kahn en su modelo de organización basado en la teoría de sistemas: *“el proceso que permite la obtención de nueva energía a fin de no converger en el agotamiento, desintegración o muerte de la organización”*<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Jáuregui, A. *El modelo burocrático de Weber*. [en línea] En: Gestipolis.com. “Weber definió la burocracia como la forma más eficiente de organización”. [consulta:01-12-2007]

<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/15/modeloburocr%C3%A1tico.htm>

<sup>4</sup> Investigación de McAfee [en línea]. *La pérdida de datos llevará al próximo colapso de magnitud en las empresas*. En: DiarioTI.com. [consulta: 01-12-2007] <http://www.diarioti.com/gate/n.php?id=14029>

<sup>5</sup> Camacaro, P.R. [en línea] *Motivación y la organización*. En: Ambiente-ecologico.com. [consulta: 01-12-2007]. [http://www.ambiente-ecologico.com/ediciones/2003/086\\_01.2003/086\\_Investigacion\\_PedroRafaelCamacaro.php3](http://www.ambiente-ecologico.com/ediciones/2003/086_01.2003/086_Investigacion_PedroRafaelCamacaro.php3)

**HOSPITAL - 2A). En qué etapa de su ciclo de vida crees que puede darse con mayor probabilidad la paradoja de la productividad ?.**

**Qué mecanismos o qué acciones se te ocurren para reducirla o evitarla?**

Según Adizes la organización burocrática está desorganizada y en ella se produce un fenómeno de disociación. Han llegado a un punto de su comportamiento organizacional donde hacen las cosas pero no saben por qué, o creen que se trata únicamente de continuar la "política corporativa". Este comportamiento está directamente enraizado con la situación conocida como *paradoja de la productividad*<sup>6</sup>.

El hospital Occitano-Gascón pasó por una fase en la cual se comenzó a creer en los milagros que podían obrar las nuevas tecnologías sobre la situación de desorden que todos captaban como una realidad organizacional propia. Siguiendo las pautas de comportamiento de las organizaciones que se ven envueltas en la *paradoja de la productividad*, se compraron ordenadores y programas, pero sin que previamente se hubiera realizado un estudio profundo de las necesidades informativas del hospital en cuanto ente global donde se pudieran integrar las diferentes culturas organizativas y científicas en él ubicadas. Pero la evolución de la realidad social marcó unos derroteros más complejos que los imaginados por los departamentos aislados y éstos, finalmente, se vieron obligados a cooperar y buscar una solución integrada, alejada de la visión departamental inicial. Como negocio situado en el sector servicios, el hospital se enfrentó a una desaceleración crítica de la productividad y la simple compra de tecnología no pudo convertirse en una solución<sup>7</sup>.

Para reducir o evitar este problema cabría ante todo integrar un esquema de manejo de información donde aquella revistiese ciertas características primordiales:

1. Calidad.
  - a. Pertinente (relacionada con la realidad de sus objetivos: servicio al cliente).
  - b. Fiable (grado de confianza elevado).
2. Cantidad. Datos suficientes para obtener de su proceso toda la información necesaria.
3. Clasificación adecuada.
  - a. Por su validez: permanente o variable.
  - b. Por su estructura: organizada o desorganizada.

<sup>6</sup> Robert Solow dijo en 1987: "Veo ordenadores por todas partes, excepto en las estadísticas de productividad". Esta frase es el origen de la *paradoja de la productividad*.

<sup>7</sup> European Commission [en línea]. The IPTS report. *Índices de productividad*. "P. A. Strassmann [...] después de examinar varias empresas del sector servicios, concluyó que no existe relación entre las inversiones en ordenadores, los beneficios y la productividad". [consulta: 02-12-2007]  
<http://www.jrc.es/home/report/spanish/articles/vol78/ITP2S786.htm>

- c. Por su procedencia: implícita (deducible) o explícita (manifestada).
  - d. Por los tipos de información: cuantitativa o cualitativa.
4. Control de las fuentes: directas e indirectas, bibliografías y opiniones expertas.

Toda la información debería provenir de un proceso planificado y estructurado cuyas características principales han de ser las siguientes:

- ✓ Enfoque a procesos.
- ✓ Previsión de futuro, Creatividad y Proactividad.
- ✓ Búsqueda de resultados concretos.
- ✓ Basado en la definición de necesidades.
- ✓ Conocedor de la información necesaria.
- ✓ Aplicado a todos los niveles del hospital de manera integrada.

En el caso del hospital todo ello quedó bien patente a partir de la realización de la encuesta centrada en las dos preguntas: ¿cuál es el núcleo de la tarea hospitalaria? y ¿para quién se debe construir el sistema de información del hospital? No podía hablarse de un único sistema sino de una multiplicidad de microsistemas. Por lo tanto era imprescindible buscar los “mínimos comunes múltiplos informativos” y a partir de ellos construir un sistema de información completo e integrado, sin excluir a ninguno de los servicios, dando a cada uno lo suyo y a todos una parte común centrada en el cliente<sup>8</sup>. Este enfoque coadyuva profundamente a la satisfacción de los trabajadores y también la de los propios clientes.

A modo de ejemplo cabría citar el caso de un hospital real: El hospital mallorquín Son Llàtzer. Este centro declara haber obtenido en cuanto principales beneficios de la implantación de su sistema de información los siguientes<sup>9</sup>:

- ✓ Rápida Implantación del sistema
- ✓ Movilidad
- ✓ Acceso inmediato a la información
- ✓ Mejora del servicio
- ✓ Curva de aprendizaje totalmente nula

Así pues éste podría ser el núcleo de implantación de las medidas contra la *paradoja de la productividad*: unificación de las visiones vertical (jerarquizada) y horizontal (interconexión de objetivos y compartición de datos) del manejo de la información dentro del hospital.

<sup>8</sup> SPSS [en línea]. En: spss.com: “Las organizaciones exitosas hacen análisis de satisfacción una parte integral de sus negocios”. [consulta: 02-12-2007] <http://www.spss.com/es/soluciones/encuestas.htm>

<sup>9</sup> Son Llàtzer: El hospital del siglo XXI [en línea]. En: Microsoft.com. [Consulta: 02-12-2007] [https://www.microsoft.com/spain/enterprise/casestudies/cs\\_son\\_llazter01.aspx](https://www.microsoft.com/spain/enterprise/casestudies/cs_son_llazter01.aspx)

HOSPITAL - 3A). El análisis de recursos i de capacidades es muy importante en la formulación estratégica de la empresa. Explica parte de sus éxitos y de sus fracasos.

- Haz un breve análisis aplicado a la información de las organizaciones con las que trabajas.

Para realizar un somero análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Hospital Occitano-Gascón nos concentraremos en distinguir con claridad los siguientes aspectos de la información que maneja:

- Lo **relevante** de lo **irrelevante**. Funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Gracias a ello podemos acotar el universo de información que vamos a tratar de calificar.
- Lo **externo** de lo **interno**: lo que me afecta y controlo es interno al sistema y lo que me afecta pero está fuera de mi control es ambiente externo a la organización.
- Lo **bueno** de lo **malo**: aquello que afecta de manera positiva o negativa, teniendo en cuenta que las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la organización.

Este análisis lo podemos llevar a cabo mediante una matriz de dos dimensiones para el Análisis FODA<sup>10</sup>:

	<b>POSITIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>
<b>EXTERIOR</b>	Oportunidades	Amenazas
<b>INTERIOR</b>	Fortalezas	Debilidades

Siguiendo este simple (aparentemente) criterio vamos a tratar de encuadrar las características de la información del hospital en una matriz de Análisis FODA según el diseño anterior:

<b>Hospital Occitano-Gascón</b>	<b>POSITIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>
<b>EXTERIOR</b>	<u>Oportunidades</u> 1. La secuencia obstétrica-pediátrica. 2. La proximidad física de los 2 hospitales. 3. Mayor competencia	<u>Amenazas</u> 1. La competencia de otros. 2. Descenso en las cifras de natalidad y de enfermas. 3. Descenso de pacientes procedentes de Sildavia.

<sup>10</sup> Glagovsky, H.E. [en línea] ¡Esto es FODA! En: monografías.com. [consulta: 02-12-2007] <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

	<p>en costes de mantenimiento del hospital unificado.</p> <p>4. Existencia de demanda a nivel de psiquiatría, niños mayores y no-embarazadas.</p> <p>5. Prestigio institucional.</p>	<p>4. Idea de que no hacen falta tantos hospitales.</p> <p>5. Otros hospitales sí trataban a las no embarazadas y a los niños mayores de 7-8 años.</p> <p>6. Corporativismo en la selección del personal (selección externa).</p>
<p><b>INTERIOR</b></p>	<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <p>1. Conocimiento cirugía/ ginecología y cirugía/pediatría.</p> <p>2. Calidad de los servicios médicos.</p> <p>3. Disminución de costes con la integración de los 2 hospitales.</p> <p>4. Complementariedad de las ofertas de servicios de ambos.</p> <p>5. Inquietud de los médicos por la mejora de la gestión de su información clínica.</p> <p>6. Cualificación científica de los médicos del hospital.</p> <p>7. Riqueza autodidacta (motivación profesional).</p>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <p>1. La posición inicial de no tratar a las embarazadas.</p> <p>2. La posición inicial de no tratar a niños mayores de 7 años.</p> <p>3. Las listas de espera. Falta de equilibrio entre cantidad y calidad de casos.</p> <p>4. Sectorialismo laboral.</p> <p>5. Desconocimiento de los sistemas de información integrados por parte de los directivos.</p> <p>6. Carencia de personal especializado en gestión de la información.</p> <p>7. Incapacidad gestora de los jefes de servicio médicos.</p> <p>8. Dispersión de formatos de historias clínicas.</p> <p>9. Material y organización interna en mal estado.</p>

El Hospital necesitaba urgentemente distinguir la información necesaria para la gerencia, seleccionar los datos y definir dónde capturarlos integrándolos en un solo repositorio. A continuación deberían rediseñar los procesos de administración y utilizar tecnologías de gestión informatizada y de ayuda a la toma de decisiones para los directivos, responsables finales de la gestión de la información en el hospital.

COLEGIO - 1B). Ichak Adizes define en el material las etapas del ciclo de vida de la organización. Hay una de estas etapas de la que generalmente no se habla: la de la muerte de la organización.

Qué circunstancias crees que podrían provocarla en las organizaciones con las que trabajas siempre desde un punto de vista informativo y organizativo.

Qué signos, en sus relaciones informativas, podrían alertar de la proximidad de la muerte de la organización.

El caso del Colegio Confesional<sup>11</sup> nos muestra como no hay una conciencia clara de que los recursos han de estar orientados a los clientes. Esta institución se concentra totalmente en la exposición de su enfoque religioso y considera todo lo demás como accesorio. Es difícil medir la proporción de recursos empleados en los sistemas de apoyo basándose únicamente en su página web, pero sí se puede inducir claramente que los servicios dirigidos a los clientes no se consideran prioritarios. En su caso el papeleo que lo abarca todo ha sido sustituido por la información sobre la religión, sus actos y personajes, como nos lo prueba el hecho de ser la “pastoral” la sección más amplia y completa de su página web<sup>12</sup>.

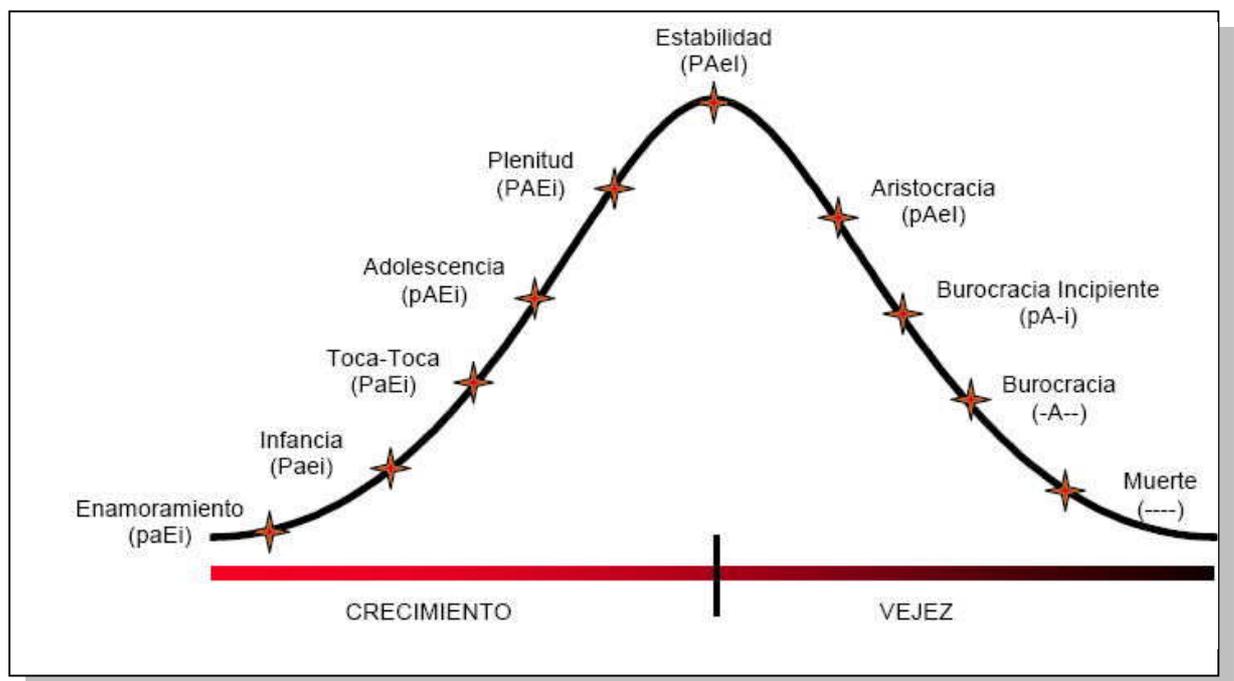


Figura 1. Etapas del ciclo de vida de las organizaciones. (Adizes, 1998)

<sup>11</sup> [http://www3.planalfa.es/nazaretoviedo/EL\\_COLEGIO.htm](http://www3.planalfa.es/nazaretoviedo/EL_COLEGIO.htm)

<sup>12</sup> <http://www3.planalfa.es/nazaretoviedo/PASTORAL.htm>

Queda muy claro tras la navegación por sus páginas que el control de los comportamientos religiosos de los alumnos termina siendo la principal meta, por encima de la preocupación por la educación. En su caso no hablamos de burocracia que únicamente se sirve a sí misma, pero sí de obsesión religiosa en una actividad centrípeta de la organización que la inmoviliza e impide su expansión educativa. En su conjunto, estas circunstancias se podrían considerar una puerta hacia la muerte educativa (Figura 1) de la organización por el desequilibrio de tareas y el consecuente incumplimiento de sus objetivos primarios en cuanto escuela<sup>13</sup>.

Es curioso como el Centro Confesional únicamente parece tomar en cuenta las nuevas tecnologías de la información (Figura 2) en lo relativo al mundo pastoral y sólo marginalmente en lo relativo a la educación general de los alumnos<sup>14</sup>.

	INSUFICIENTE	BIEN	NOTABLE	SOBRESALIENTE
PUNTUACIÓN	0-4	5-6	7-8	9-10
	<b>Escaso Aprendizaje</b>	<b>Aprendizaje Medio</b>	<b>Buen Aprendizaje</b>	<b>Excelente Aprendizaje</b>
<b>TRABAJO DE WORD</b>	- Trabajo incompleto.	- Puntos incompletos	- Todos los Puntos Completos	- Puntos Completos
	- Sin datos de información	- Pocos datos	- Análisis Completo	- Información extra
	- Sin resolver preguntas	- Análisis superficial		- Análisis exhaustivo
<b>PRESENTACIÓN DE POWER POINT</b>	- Deficiente		- Buenas	- Brillante
	- La información presentada no ha sido analizada ni sintetizada	- La información presentada ha sido poco analizada y sintetizada	- Seguridad en la exposición	- El contenido presentado en las diapositivas corresponde al tema investigado.
	- El alumno no demostró interés y dedicación por el trabajo realizado	- El alumno demostró interés y dedicación por el trabajo realizado	- Las diapositivas presentan armonía en colores, imágenes	- La presentación en Power Point se cife al formato requerido.
	- El alumno no utiliza el tiempo de forma adecuada.		- El alumno participa y aporta ideas a su grupo de trabajo.	- El alumno utiliza el tiempo de forma adecuada.

Figura 2. Uso de nuevas tecnologías en el Colegio Confesional.

El caso del Colegio Público muestra inicialmente un enfoque distinto y más centrado en los objetivos educativos generales y en sus clientes: en este caso los alumnos del colegio. No obstante, como ya se comentó en anteriores PEC, este positivo aspecto inicial se transforma en mera apariencia cuando se descubre que todo el enfoque obedece a una iniciativa personal de un profesor del centro y no a un plan educativo global asumido por todas las instancias del mismo. Consecuencia de esta situación es el hecho evidente de que sus páginas fueron

<sup>13</sup> *Ciclo de vida de las organizaciones y aprendizaje del emprendedor* [en línea]. En: Proceedings of the II International Conference on Multimedia and Information & Communication Technologies in Education. [consulta: 02-12-2007]. <http://www.todowebextremadura.com/papers/562.pdf>

<sup>14</sup> <http://www3.planalfa.es/nazaretoviedo/WebquestMatildeTellez.htm>

creadas y publicadas en los años 1997-98 y nunca más actualizadas ni modificadas hasta el presente (Figura3). Si los directivos no se implican con sus empleados en un plan de actividad unificado para la organización, entonces la productividad mermará y se estará dando un paso importante hacia la muerte de la organización<sup>15</sup>.



Figura 3. Implicación inicial del Colegio Público en los objetivos educativos<sup>16</sup>.

En ninguno de los dos centros se plantean aspectos tan importantes para la gestión eficiente de sus sistemas de información como la *implicación directiva*, los *papeles técnico-educativos*, los *factores críticos de éxito*, el *análisis de riesgos y debilidades* informativas y organizativas, o las *relaciones* trabajadores-sistemas de información y *responsabilidades* de cada uno.

Es difícil saber con certeza cómo está caracterizado el tratamiento de los datos manejados por los centros y la seguridad de los mismos, pero se puede deducir de sus páginas respectivas la inexistencia de una conciencia directiva respecto de los mismos, consecuente con el analfabetismo informativo mostrado por ambos.

<sup>15</sup> León Lefcovich, M [en línea]. "¿qué pasa si los directivos siguen sin llegar a conocer los secretos de la actividad o sus empleados no mejoran los niveles de productividad? La respuesta es: el crecimiento de la empresa se verá limitado rápidamente". En: Burgosempresarial.com [consulta:01-12-2007]

<sup>16</sup> [http://www.burgosempresarial.com/archivo\\_4.htm](http://www.burgosempresarial.com/archivo_4.htm)  
<http://centros3.pntic.mec.es/cp.jose.maria.suarez/>

COLEGIO - 2B). En qué etapa de su ciclo de vida crees que puede darse con mayor probabilidad la paradoja de la productividad ?.

Qué mecanismos o qué acciones se te ocurren para reducirla o evitarla?

La desorganización propia de la etapa burocrática y el fenómeno de disociación con la realidad de los objetivos primarios de la organización es algo perceptible en el Colegio Público. En un determinado momento alguno de sus miembros se mostró creativo y lanzó su página web, como muestra de la fuerza que sus objetivos educativos comunicaban a dicho trabajador. Pero algo debió pasar que alteró ese movimiento de avance. Posiblemente en el momento de generación de la iniciativa web del colegio (por delegación de la autoridad de la directiva al autor) el centro se encontraba en una etapa de “Adolescencia” según los términos de Ichak (Figura 4).

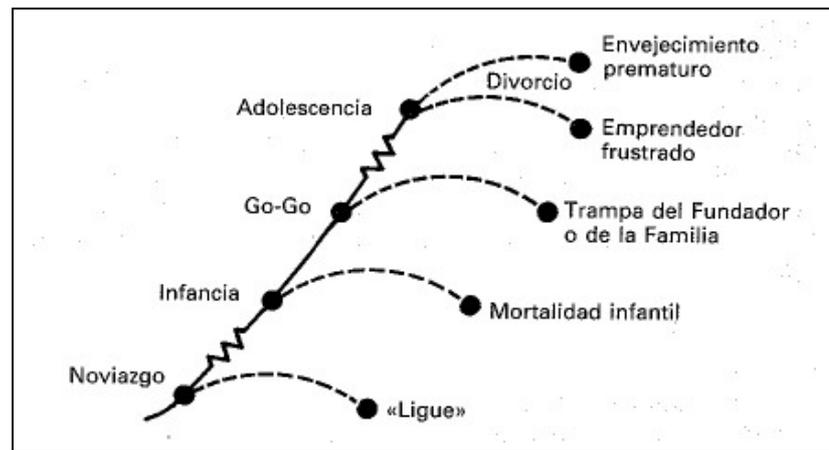


Figura 4. El divorcio (Adizes, 1994).

A partir de ese momento pudo surgir el conflicto entre las metas individuales y las corporativas, o simplemente el típico enfrentamiento entre la visión de los veteranos – sin gusto por el riesgo de la innovación – y aquella otra del emprendedor. Cualquiera que fuera el desencadenante de tal situación, lo cierto es que el abandono (o la discontinuidad de su mantenimiento) de la iniciativa de la página web indica que el colegio pudo entrar en la denominada por Ichak fase de divorcio (Figura 4). Ante esta situación de posible lucha interna, aparece la *paradoja de la productividad* como prolongación de la discontinuidad en la iniciativa. La consecuencia que se encadena *a posteriori* es la falta de incidencia de la tecnología adquirida sobre el programa educativo propuesto.

En cuanto al Colegio Confesional resulta aún más arriesgado establecer una hipótesis sobre cuándo podría ocurrir en él la *paradoja de Solow*<sup>17</sup>. No existe en su página web prácticamente ninguna información sobre las tecnologías de la información que en dicho centro puedan usarse, limitándose tan solo a mencionar determinados trabajos a realizar en Word y PowerPoint (todo ello dirigido a la pastoral)<sup>18</sup>.

De cualquier modo, la imagen que proyecta el Colegio Confesional en relación con las nuevas tecnologías es la clásica de aquella organización que termina cayendo en la citada paradoja por los siguientes motivos:

- ✓ Se utilizan los ordenadores y los programas para reemplazar equipo más barato y menos sofisticado (máquinas de escribir y de calcular) como una forma de prestigio social. Pero se utilizan para hacer exactamente las mismas tareas.
- ✓ Se compra la tecnología sin comprender previamente cuáles son las nuevas aplicaciones que podemos esperar de aquella y cuáles son las más útiles y poderosas.
- ✓ Incluso una vez vislumbradas las nuevas aplicaciones posibles no son capaces de romper la inercia de la organización para implementar estas nuevas soluciones.

Por lo tanto las tecnologías permanecen como un mero traje vacío: dan buena imagen aunque no sirvan para incrementar la productividad (en este caso para potenciar el desarrollo educativo y la administración del centro).

Reducir o evitar el problema de la *paradoja de la productividad* en los dos centros educativos analizados pasaría por formar a los profesionales que en ellos trabajan. Aún más importante, sería necesario informar y formar a los padres de los alumnos para que lograsen comprender que lo importante no es que sus hijos tengan ordenadores en el colegio, sino que sepan utilizarlos para impulsar su formación y sus posibilidades de éxito en la nueva sociedad de la información mediante el aprendizaje de la auto-superación y de la participación en los procesos de innovación en el seno de las organizaciones, donde probablemente terminen desarrollando su trabajo como futuros profesionales<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Novedades: Estrategias para la "e-competitividad" [en línea]. En: Iberpymeonline.com. [Consulta: 03-12-2007] <http://www.iberpymeonline.org/interna.asp?sec=3&step=1&id=269>

<sup>18</sup> <http://www3.planalfa.es/nazaretoviedo/WebquestMatildeTellez.htm>

<sup>19</sup> Drucker, Peter F. [en línea] *La nueva sociedad de organizaciones*. En: Gestión y Estrategia. Traducción de Gretchen González (*Departamento de Administración de la UAM-A*). . [Consulta: 03-12-2007]. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc14.htm>

**COLEGIO - 3B). El análisis de recursos i de capacidades es muy importante en la formulación estratégica de la empresa. Explica parte de sus éxitos y de sus fracasos.**

- **Haz un breve análisis aplicado a la información de las organizaciones con las que trabajas.**

A juzgar por los datos que pone a nuestro alcance una investigación realizada en el país vasco en relación con el empleo de las TIC en las escuelas<sup>20</sup>, las principales fortalezas y debilidades del uso de estas tecnologías provendrían de los siguientes aspectos:

- ✓ Fortalezas (factores de estímulo en los profesores para el empleo de las TIC):
  - El convencimiento de los educadores sobre la utilidad docente de las TIC.
  - El deseo de incorporar medios innovadores en la tarea educativa.
  - Percepción de las ventajas del empleo de las TIC frente a otros medios.
  - Poseer equipamiento tecnológico en el centro de trabajo.
  - Usar habitualmente las TIC en la vida diaria.
  - Haber realizado cursos de formación.
  - Peticiones de los alumnos.
- ✓ Debilidades (factores que son percibidos como obstáculos):
  - Problemas relacionados con el equipamiento y el software.
  - Dificultades relativas a la formación.
  - Dificultades metodológicas.

Los datos aportados por el estudio evidencian como los factores personales y de carácter psicológico, junto con el hecho de contar con equipamiento en el centro y poseer destrezas para usar las TIC (incluso en la vida privada), son los que estimulan más a los docentes para adoptar el uso de las TIC. Los factores relacionados con la formación, la presión del alumnado o la influencia de compañeros y del propio centro son los menos importantes.

Al poner en relación estos resultados con los dos colegios que nos ocupan (teniendo en cuenta que no son del país vasco), podemos deducir que hay bastantes coincidencias aún a pesar de la poca información con que contamos para nuestro análisis. En el caso del Colegio Público resulta evidente que fueron factores personales (principal fortaleza) los que dieron nacimiento a la iniciativa de su página web. En el Colegio Confesional los datos muestran ausencia de formación y problemas de equipamiento en TIC (debilidades fundamentales).

---

<sup>20</sup> Luna, F., Urquijo, M. y otros [en línea]. Informe de Investigación: integración de las TIC en centros de ESO. ISEI-IVEI. Departamento de Educación, Universidades e Investigación. Gobierno Vasco. [Consulta:03-12-2007]  
<http://www.isei-ivei.net/cast/pub/INTEGRATICESO.pdf>