

CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL EL MÁCARO: UNA MIRADA CRÍTICA A LA ORGANIZACIÓN DESDE LA PERCEPCIÓN DE SUS ACTORES

ORGANIZATIONAL CULTURE EDUCATIONAL INSTITUTE OF RURAL EL MACARO: A CRITICAL TO THE ORGANIZATION FROM THE COLLECTION OF ACTORS

Jean C. García Z. Instituto Pedagógico Rural El Mácaro
jcgarciazac@yahoo.es

José Á. Bermúdez G. Instituto Pedagógico Rural El Mácaro
bjoseangel@yahoo.es

RESUMEN

En el marco del proceso de transformación universitaria, aparece el abordaje de la cultura organizacional como uno de los factores de gran relevancia para la gerencia académica actual. En efecto, la cultura organizacional permite abordar la identidad organizacional, la imagen corporativa, los procesos organizacionales y las formas de integración entre los miembros de las organizaciones. De ahí que el estudio se propone develar la cultura organizacional de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Instituto Pedagógico Rural "El Mácaro" desde la percepción de los integrantes de la comunidad universitaria. El marco metodológico, del estudio estuvo enmarcado en la modalidad de investigación de campo de tipo descriptivo, emergiendo el paradigma interpretativo – cualitativo, bajo el método fenomenológico. El escenario de estudio fue el Instituto Pedagógico Rural "El Mácaro" en su sede principal ubicada en Turmero - Estado de Aragua. Los informantes claves fueron seis miembros de la comunidad universitaria correspondientes al Personal de Alta Gerencia, Jubilado, Docente Ordinario, Administrativo, Obrero y Estudiantes de pregrado. Para obtener la información se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad. La investigación permitió concluir que en la cultura organizacional del Instituto se encuentran fortalezas y debilidades.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Educación Universitaria, Identidad Organizacional, Imagen Corporativa, Procesos Organizacionales, Formas de Integración.

ABSTRACT

In the process of university transformation, the study of the organizational culture seemed to be one of the elements of big relevance to the actual academic management. The organizational culture indeed, allows dealing with organizational identity, its image, its processes and the ways of integration among the members of the organization. This study aimed to prove the organizational culture of the Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) especially at the Rural Pedagogic Institute "El Mácaro" (RPI) (the one located in Turmero - Aragua) out of the perception from the members of the university community. The methodology selected to data collection was a descriptive one. It was chosen a field survey, framed in the interpretative – qualitative paradigm, with the phenomenological method. The sources of these data were six: Executive Management personnel, retired teachers, ordinary teachers, administrative personnel, heavy workers, and students. To obtain the information a deep interview technique was applied.

Keywords: Organizational Culture, University Education, Organization Identity, Corporate Image, Organizational Process, Ways of Integration.

INTRODUCCIÓN

“El Mácaro” reclama directrices que contribuyan a la cohesión, a la unidad y al trabajo en equipo. Los tiempos actuales, signados por la transición y la incertidumbre demandan concordia y esfuerzo en aras de nobles objetivos institucionales. El Mácaro requiere más que nunca el abandono de posturas recalcitrantes (...) El Mácaro requiere directrices que anulen los nefastos comentarios y acciones cuyos efectos atentan contra nuestra dignidad académica. La reflexión se impone.

El compromiso es de todos.

“No hay tiempo que perder...”

Santana (1999)

Los inicios del siglo XXI han estado signados por un vertiginoso y acelerado proceso de cambio en los ámbitos políticos, económicos, sociales y científicos los cuales influyen notablemente en la dinámica de las organizaciones. En efecto, los cambios de paradigmas, la sociedad del conocimiento, las Tecnologías de Información y Comunicación, la búsqueda constante de la calidad en los bienes y servicios, la competitividad y el acreciente fenómeno de la globalización, entre otros, son algunos de los desafíos que encaran las organizaciones tanto públicas como privadas. En ese sentido a las instituciones educativas, y de manera concreta las universidades, entendidas como organización social formal, se le presentan una serie de retos organizacionales.

Al respecto, Tünnermann (2000) citando a la UNESCO, sostiene la necesidad de convertir a cada universidad de Educación Superior en una “universidad proactiva” en la cual se destaquen aspectos como: (a) formación de alta calidad; (b) flexibilidad curricular; (c) desarrollo del conocimiento; (d) igualdad de acceso; (e) equidad, pertinencia y justicia social; (f) modernización y descentralización de los procesos académicos – administrativos; (g) inserción y compromiso social, entre otros elementos que constituyen los indicadores por excelencia de la eficacia universitaria.

Asimismo, Fuenmayor, citado por Lanz (2003), concibe a las universidades como instituciones de carácter multidisciplinario y transdisciplinario que tienen como misión fundamental la producción de conocimiento, la formación de profesionales, especialistas e investigadores, para abordar y dar respuesta pertinente a los problemas que aquejan a la

sociedad, a fin de mejorar la calidad de vida del ser humano. Sin embargo, en contraste con lo planteado sobre el papel de las universidades, en la actualidad las instituciones de Educación Superior, tanto públicas como privadas, reflejan algunos rasgos indicadores de la necesidad de una substancial transformación universitaria. De igual manera, Castellano, citado por Lanz (2003), describe algunos de éstos: desactualización del currículo, predominio de criterios políticos y mercantilistas en la toma de decisiones, pérdida de la autonomía universitaria, crecimiento de la burocracia interna, baja calidad académica, fragmentación y atomización del conocimiento, desarticulación de las funciones de docencia, investigación y extensión, procesos administrativos y académicos poco eficientes y eficaces, débil integración universidad – comunidad, baja conciencia de la responsabilidad ética y de compromiso social de los profesionales que egresan.

Tal situación plantea la urgente necesidad de estudiar a las universidades como organizaciones educativas en las cuales se percibe el impacto de la mencionada crisis. Para ello, una de las dimensiones a ser abordadas como búsqueda de solución a los problemas educativos es la organizacional, y dentro de ella, la cultura organizacional. Ella permite iniciar un proceso de reflexión crítico y analítico sobre la identidad institucional, imagen que proyecta, desarrollo de procesos académicos – administrativos, formas de integración, como elementos fundamentales de la cultura universitaria, de cara a dar respuesta satisfactoria a las expectativas del contexto local, regional y nacional donde se encuentra ubicada.

Por esta razón, se desarrolló el presente estudio, desde la percepción de sus actores y cuyo tema central es la cultura organizacional de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), específicamente del Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”, como institución de Educación Universitaria. La investigación pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los elementos propios que configuran la identidad organizacional de la UPEL – IPR El Mácaro como institución formadora de docentes? ¿Qué imagen corporativa proyecta la UPEL – IPR “El Mácaro” como institución de Educación Superior a nivel intra y extrauniversitaria? ¿Cómo son los procesos organizacionales que se desarrollan en la sede de la UPEL – IPR El Mácaro? ¿Cuáles son las formas de integración que evidencian los miembros de la comunidad universitaria de la UPEL – El Mácaro?

En correspondencia a las interrogantes planteadas, la investigación tiene como objetivo central develar la cultura organizacional de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”, como institución de formación docente en su sede central de Turmero-Estado Aragua. En ese sentido, para la consecución del objetivo general se trazan los siguientes objetivos específicos: (a) Identificar los elementos propios que configuran la identidad organizacional de la UPEL – IPR “El Mácaro” como institución formadora de docentes; (b) Describir la imagen corporativa que proyecta la UPEL IPR “El Mácaro” como institución de Educación Superior a nivel intra y extrauniversitaria; (c) Caracterizar los procesos organizacionales que se desarrollan en la sede de la UPEL – IPR “El Mácaro”; (d) Indicar las formas de integración que evidencian los miembros de la comunidad universitaria de la UPEL – IPR “El Mácaro”.

En ese sentido, el cuerpo del trabajo de investigación se estructuró de la siguiente manera. En primer lugar, se estudian teóricamente los constructos Cultura Organizacional y Reseña del Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”. luego, se define el marco epistemológico – metodológico que brinda los fundamentos sobre los cuales descansa la investigación. Posteriormente, la percepción de los actores a partir del análisis, interpretación y triangulación de la información aportada por los sujetos claves. Por último, se presenta un cuerpo de conclusiones y recomendaciones finales, propuestas por los autores del presente estudio.

Al respecto, la UPEL-IPR “El Mácaro” es una institución septuagenaria que en el transcurrir de los años ha sufrido transformaciones de acuerdo a las diversas etapas de su desarrollo histórico y forma parte de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. En la actualidad, se evidencian situaciones de crisis gerencial, organizacional e institucional, por lo que es imprescindible e impostergable que la alta gerencia y toda la comunidad universitaria en general, conozca y comprenda la percepción que tienen Docentes, Personal Administrativo, Personal de Servicio y Estudiantes del mismo Instituto para entrar en un sincero proceso de reflexión crítica. Los resultados de la investigación proveen de insumos de cara a generar acciones tendientes a superar las debilidades y fortalecer la cultura organizacional del Instituto Pedagógico.

Cultura Organizacional

A mediados del siglo XX, en la lengua castellana, comienza a emplearse el término cultura desde la perspectiva de las ciencias humanas

y habría sido tomado del alemán kulturrrell. Desde esta perspectiva, la cultura ha sido considerada como la “combinación de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o a un grupo social por un período determinado” (Urdaneta, 2005 p. 96). Engloba de esta manera los modos de vida, ceremonias religiosas, arte, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. La cultura desde el punto de vista socio-cultural “es un conjunto de significados compartidos que habitan en el imaginario de los miembros de un grupo social, influida por el contexto: geográfico, clima, historia, leyendas, símbolos, mitos, ritos, tradiciones y proyectos productivos, lo cual les da un identidad específica y propia”. (Urdaneta, op. cit p. 96). Tal planteamiento coincide con Rodríguez (2006) para quien la cultura “es producto de la historia y determina creencias, valores y comportamientos que no se cuestionan” (p. 270)

Castro (2003) sostiene que el concepto de cultura organizacional es una elaboración reciente que ubica su génesis en Estados Unidos y luego en Canadá y que adquiere un especial significado en Europa. Comenzó con la búsqueda de enfoques que permitieran explicar la excelencia como una vía para superar las deficiencias en las organizaciones modernas. Los investigadores en gerencia se preocupan por determinar la influencia de la cultura de la sociedad sobre las organizaciones, sus estructuras y procesos, cómo se expresaba en las actitudes, necesidades y motivaciones de los gerentes.

Por su parte, Quijada (1998) la define “como un conjunto de formas habituales y tradicionales de pensar, sentir y actuar particulares, por medio de las cuales una sociedad u organización tiende a resolver sus problemas en un momento específico” (p. 151). Mientras Guízar (1999, p 249) señala a la cultura organizacional como “el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”. Asimismo, Gibson y otros (2001, p. 34) consideran la percepción y la influencia que ejerce la cultura organizacional en el personal de una institución, pues afirma: “la cultura organizacional es lo que los empleados perciben y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”. Para Hellriegel, y Otros (2003) la cultura organizacional “representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización” (p. 546)

La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja su mentalidad predominante. En ese sentido, Urdaneta (2005) define a la cultura organizacional como:

El conjunto de creencias, principios y valores, mitos, rituales y símbolos compartidos que interiorizan los miembros de una organización y responden, de una manera, a las políticas provenientes de las jerarquías, el estilo de dirección, liderazgo, a las interacciones de sus miembros a sus estructuras, a la normatividad vigente, a los planes, estrategias, procesos y sistemas que se manejan en el interior de las organizaciones y de otra, a las influencias cambiantes del entorno, a partir de las cuales se desarrollan un conjunto de competencias personales observables que garantizan la competitividad, entendida ésta como la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (p. 105).

Según Kinicki y Kreiner (2003) la cultura organizacional cumple cuatro funciones: (a) proporciona a los miembros una identidad organizacional, (b) facilita el compromiso colectivo, (c) promueve la estabilidad del sistema social, y (d) configura la conducta y el comportamiento de los miembros para que encuentren sentido en su entorno. De igual manera, para Robbins (2004) la cultura cumple varias funciones en las organizaciones como: (a) define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y otra, (b) transmite identidad a los integrantes, (c) facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales; y (d) incrementa la estabilidad del sistema social. Ambos autores coinciden en destacar la identidad, el compromiso y la estabilidad de los miembros hacia la organización.

Entre las definiciones planteadas existen elementos comunes. Los autores citados coinciden en afirmar que la cultura organizacional hace de la organización un sistema de comportamiento organizacional constituido por: (a) identidad corporativa (misión, visión, objetivos, valores, historia, creencias, filosofía, personajes), (b) imagen organizacional (signos, símbolos, ambiente físico), (c) procesos organizacionales (políticas, estructuras, liderazgos, estilos de dirección, procesos de comunicación, atención al cliente) y (d) formas de integración (motivación, interacción entre los miembros de la organización, sentido de pertenencia, compromiso, lealtad, dinámica de los grupos, reconocimiento). Estos elementos de la cultura organizacional son los

que orientaron la presente investigación, aplicados a la organización objeto de estudio.

Reseña del Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”

El Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” (IPREM) es una de los ocho (8) institutos que conforman la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Es una institución de Educación Universitaria de trayectoria septuagenaria al servicio de la formación docente, sobre todo del sector rural. Está ubicada su sede principal en el sector “El Mácaro” de la Carretera Maracay - Turmero del Estado Aragua. Al respecto, Denis (1999) afirma:

Engalanado con una expresión que evoca las raíces indígenas del pueblo venezolano, “El Mácaro” se halla localizado en la parte centro – norte del país, al pie de monte de la Serranía del interior de la cordillera de la costa, en el tramo correspondiente al estado Aragua, entre Turmero y Maracay (...) el escenario natural que caracteriza al instituto es y ha sido siempre objeto de admiración y deleite ... Pasajes de frondosa vegetación, grandes árboles y productivos sembradíos, cobijados por pequeñas montañas que bordean su límite norteño, conforman rincones que dan a “El Mácaro” un esplendor que conforta el espíritu. (p. 18 – 19).

Tal como afirma el maestro Qüenza, (2000) “El Mácaro” es una institución con presencia propia, trayectoria, autonomía, liderazgo y proyección a nivel educativo que ha recorrido distintas etapas en su devenir histórico, antes de integrarse a la estructura organizativa de la UPEL. Fue fundado el 14 de agosto de 1938, por el entonces Presidente de la República, General Eleazar López Contreras, con el nombre de Escuela Normal Rural “El Mácaro”. Fue la génesis de la institución universitaria más antigua de toda esta entidad federal, orientada a formar maestros para el sector rural, funcionando como tal hasta el año 1952, fecha en la cual fue transformado en Escuela Granja por el régimen perezjimenizta.

En 1958 fue convertido en Centro de Capacitación Docente de Educación Rural y asumió nuevamente la responsabilidad de formar a los dirigentes de la educación rural. En 1973 pasó a ser Centro de Perfeccionamiento Docente vinculado funcionalmente a la Dirección de Educación Rural del Ministerio de Educación, se mantuvo así hasta el año 1979, cuando fue adscrito al Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio, como Núcleo Académico Permanente. El 8

de marzo de 1989 el Consejo Universitario de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador le devolvió su carácter de Institución Rural. Por decisión del Consejo Nacional de Universidades mediante la Resolución N° 40, de fecha 30 de septiembre de 1990, fue creado el Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” consolidándose así, desde la perspectiva jurídica, posición institucional en el ámbito corporativo de la UPEL.

Desde el año 1962, “El Mácaro” comienza a producir material bibliográfico para las escuelas rurales y logra acumular una experiencia que lo convierte en el ductor por excelencia del diseño y desarrollo de Materiales Educativos Impresos en toda Latinoamérica. Fue sede de los proyectos internacionales en convenio con la Organización de Estados Americanos y en virtud de su copiosa producción en el tema. Ejecuta de Cursos para la Formación de Autores. Organiza eventos nacionales e internacionales, por lo que le convierte en punto de referencia indiscutible en el diseño de materiales instruccionales y libros de textos.

En la actualidad, dependiendo organizativamente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, el Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” asume la misión, visión y valores de la identidad corporativa de la universidad pedagógica.

(a) En relación a la misión el IPREM es definido como:

Es una universidad pública de alcance nacional e internacional, líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de docentes de elevada calidad personal y profesional, y en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, que desarrolla procesos educativos con un personal competente, participativo y comprometido con los valores que promueve la Universidad. (UPEL, 2007 p. 16).

(b) En cuanto a la visión se proyecta como:

Una universidad de excelencia, comprometida con el país para elevar el nivel de la educación, mediante la formación de docentes competentes; capaz de generar conocimientos útiles para implementar procesos pedagógicos innovadores e impulsar la transformación de la realidad social, y así contribuir al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria. (UPEL, 2007 p. 17).

(c) En cuanto los valores que guían las actuaciones personales y colectivas de los que forman parte de la

comunidad universitaria se encuentran: Calidad, Defensa del ambiente, Equidad, Honestidad, Sentido de Pertenencia, Respeto, Responsabilidad, Solidaridad e Innovación.

Como instituto de la UPEL, a “El Mácaro” le corresponde el cumplimiento de las tres funciones universitarias: Docencia, Investigación y Postgrado y Extensión. En el área de Docencia, en su doble vertiente de Profesionalización (para maestros en servicio) y de Formación Docente (para bachilleres), “El Mácaro” desarrolla los Programas de Educación Rural, Educación Intercultural Bilingüe, Educación Integral y Educación Preescolar. Desde el 2007 administra las especialidades de Lengua, Matemática, Informática y Educación Física. Según datos suministrados por la Oficina Planificación y Desarrollo del IPREM, para el año 2007 el Instituto atendió más de 9.546 estudiantes en diversas Extensiones y Centros de Atención, distribuidos en los estados tales como: Aragua, Guárico, Apure, Falcón, Amazonas, Zulia, Bolívar y Delta Amacuro.

En lo que respecta a la labor de Investigación y Postgrado, además de orientar el desarrollo de las líneas institucionales de investigación, el Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” ofrece Subprogramas de Especialización con Educación Básica, Materiales Educativos Impresos, Educación Rural y desde el año 2008 administra el Proyecto Piloto de Especializaciones Innovadoras (PROPEI) en las especializaciones de Procesos Didácticos, Educación Especial, Educación Inicial y Gestión Comunitaria. Por su parte, la actividad de extensión se concreta en tres vías: la académica, la sociocultural y la deportivo recreacional, promoviendo el crecimiento personal y profesional de los integrantes de las comunidades intra y extrainstitucional. “El Mácaro” ofrece de manera permanente, entre otros, los Programas de Entrenamiento para Subdirectores, para Directores y para Supervisores, así como el Programa de Capacitación Pedagógica para Profesionales No Docentes y los Diplomados en Investigación Educativa.

En cuanto a Imagen Corporativa, específicamente a Iconografía, el Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” ha asumido tanto los símbolos propios de la UPEL y un logo propio. Los símbolos institucionales de la UPEL están conformados por (Cuadro 1):

1. El Título de Libertador honra y distingue a la Universidad y es el símbolo principal que enaltece a la institución por ser el más excepcional galardón otorgado por Venezuela a su héroe máximo.

2. El emblema es original del artista Alvaro Sotillo y es una representación abstracta de nueve libros, de los cuales ocho simbolizan

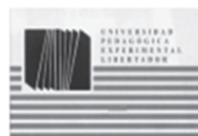
a cada Instituto que conforma a la UPEL y el noveno a la Sede Rectoral. Inicialmente se utilizaba en color gris y desde 1989 en color azul añil.

3. La bandera, es de fondo blanco, con el emblema en el extremo superior cercano al asta y el nombre de la universidad a su derecha. Hacia abajo tiene ocho líneas horizontales verdes que representan a los ocho Institutos de Formación Docente adscritos a la Universidad. En la UPEL la tradición ha sido utilizar el color verde para identificar la carrera docente.

4. Como himno, la UPEL adopta en 1989, el himno utilizado por el Instituto Pedagógico de Caracas, el cual para ese momento ya tenía 33 años de vida (15-8-1956) expresando un homenaje estimulante a los docentes en el cumplimiento de su elevada misión educadora. Los autores de la letra son los maestros Ramón González y Daniel Acosta Sánchez y los arreglos corales son de Ernesto Ortiz Sepúlveda y Almicar Rivas Dugarte. Dicho himno fue seleccionado con el voto unánime de un jurado integrado por los maestros Moisés Moleiro, José Antonio Calcaño y Antonio Estévez.

Cuadro 1

Símbolos Institucionales de la UPEL



- | | |
|--|--|
| <p>I Pedagogos de pie que la marcha ascendente de nuestro ideal nos inspire las notas del canto nuestro canto triunfal.</p> | <p>III Que esa obra gloriosa proclamen las montañas, los llanos y el mar cuando en voz de los vientos exclamen:
educar, educar, educar.</p> |
| <p>II Que una viva lección de esperanza brote siempre del pecho jovial, para hacer con arcilla de espíritu nuestro pueblo inmortal.</p> | <p>IV Las ideas redentoras jamás podrán morir, moral y luces somos forjando el porvenir.</p> |

No obstante, además de los símbolos antes señalados, el Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” ha desarrollado también su propia iconografía que lo ha identificado como tal. Según Bandre (2009) en un primer momento tuvo un logotipo que fue el más antiguo y que permaneció como símbolo único por más de 60 años lo representa una rueda de tractor; los senderos que se encuentran a ambos lados del camino son unos sembradíos sobre los cuales, al final del camino, se encuentran unas casas que simboliza la interacción entre escuela – comunidad, todos estos elementos son representativos del área rural. Éste símbolo original que data desde el año 1938 se fue degradando con el paso del tiempo.

Surge a comienzo de los años 2000 la inquietud de un nuevo logotipo para rescatar la real esencia de la imagen gráfica y corporativa de esta Institución. En ese entonces la Br. Gabriela Bandre, personal administrativo de la Oficina de Información y Relaciones Pública diseñó en nuevo logotipo del Instituto el cual está compuesto por dos (2) elementos gráficos integrados en uno solo: el primero es una media rueda de tractor y el segundo un libro abierto. El concepto o idea del emblema actual sigue siendo el mismo propuesto por el autor del primer logotipo, la abstracción de la rueda de tractor que simboliza el medio rural, esencia básica de la labor macarina y, el libro abierto representando el conocimiento al alcance de todos, con la variante de que la rueda, esta vez surge del libro, queriendo significar que el IPREM ha sido y continua siendo icono en la formación de profesionales que educan y brindan las herramientas necesarias para el desarrollo de las personas en el medio rural. A continuación se presentan los dos logotipos que ha identificado al Instituto.

Cuadro 2

Logotipos Original y Nuevo del Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”.



Nota. Tomado de Historia del Logos del IPREM 2009.

Fundamentos Epistemológicos - Metodológicos

El estudio está enmarcado en la modalidad de investigación de campo, de naturaleza descriptiva, se fundamenta en el paradigma interpretativo a través del enfoque cualitativo que “supone un conjunto de descripciones analíticas de escenarios culturales, situacionales, eventos, personas e interacción personales, recreando lo que sienten y piensan los participantes a fin de estudiar la vida humana donde ella ocurre” (Maldonado, 2002, p. 3).

Desde el paradigma cualitativo, la orientación es de carácter fenomenológico e interpretativo el cual se propone, de acuerdo a Meza (2005), conocer la realidad social desde la perspectiva propia de los actores, pues gnoseológicamente se reconoce a la subjetividad, contrario al subjetivismo, como fuente de producción de conocimiento. En ese sentido, el método empleado es fenomenológico el cual “estudia los fenómenos tal como son experimentados y percibidos por el hombre” (Hurtado y Toro, 1999, p. 105). Por su parte, Buendía (1998) define el método fenomenológico en los siguientes términos:

El método fenomenológico caracteriza actualmente un estilo de filosofía en base a descripciones de vivencia. Las investigaciones en esta línea tratan de profundizar en el problema de la representación del mundo. Lo importante es la descripción de la presencia del hombre en el mundo y a su vez la presencia del mundo en el hombre. Por ello se trabaja en base a un lenguaje descriptivo que tiene el propósito de hacer evidente la experiencia humana a través de la reflexión y así descubrir las formas genuinas y verdaderas de los propios pensamientos. (p. 229)

En ese sentido, el método fenomenológico constituye el marco epistémico de la investigación en cuanto permite la descripción detallada de situaciones, eventos interacciones, experiencias, creencias, pensamientos, reflexiones y percepciones que tienen los sujetos informantes claves con respecto al fenómeno que se estudia; en este caso, la cultura organizacional de la UPEL – IPR “El Mácaro”

Los estudios bajo el paradigma interpretativo, propio de la investigación cualitativa, requieren una descripción detallada de la ubicación o escenario en el cual se realiza la acción investigativa, así como también la identificación de todos aquellos individuos o sujetos que participan en condición de informantes claves. La elección del escenario correspondió a la Universidad Pedagógica Experimental

Libertador - Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” en su sede principal ubicada en la Carretera Nacional Turmero – Maracay, Sector El Mácaro del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua – Venezuela.

En ese sentido, dado el tema planteado como es la cultura organizacional, se tomó en cuenta a los integrantes de los distintos sectores de la comunidad universitaria. Los sujetos que participaron en calidad de sujetos informantes claves fueron seis 6 miembros de la comunidad universitaria y los criterios para la selección responden a aspectos incluyentes que a continuación se mencionan: (a) un (1) Profesor jubilado vinculado activamente con la institución; (b) un (1) Profesor Integrante del Consejo Directivo como instancia de alta gerencia (2007 – 2011); (c) un (1) Profesor ordinario con un mínimo de ocho años de servicio en la institución; (d) un (1) Estudiante de pregrado con un tiempo de permanencia no menor de seis períodos académicos regulares, continuos y que haya cursado estudios universitarios previos en otra institución; (e) un (1) Personal administrativo con un tiempo de servicio no menor a diez años en la institución; (f) un (1) Personal de Servicios Generales con un tiempo de permanencia no menor a ocho años; (g) Manifestar la voluntad de participar en el estudio.

La técnica que guarda mayor correspondencia con el método fenomenológico es aquella que adopta la forma de un diálogo coloquial, en este caso la entrevista en profundidad. En efecto, considerando la naturaleza de la investigación se empleó la entrevista en profundidad la cual se basó en los distintos diálogos entre la autor y los sujetos informantes claves, así como lo afirma Varguillas (2005)

En la entrevista en profundidad el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y a partir de él establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista quedando esta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, pero sin sujetarse a una estructura formalizada de ante mano. En este sentido, puede decirse que quienes preparan las entrevistas en profundidad no desean contrastar una teoría, un modelo o unos supuestos determinados como explicación de un problema, quieren interpretar el significado de los hechos desde el mismo informante. (p. 78)

Finalmente, para mostrar la credibilidad de la investigación se utilizó como técnica la triangulación, la cual es definida por Santana

y Gutiérrez (1996) como el cruce de información recabada y tiene el propósito de ofrecer credibilidad a los hallazgos con la combinación de información para determinar si se corrobora o no, la convergencia de evidencia y análisis sobre un mismo aspecto. De igual forma, según en caso de la investigación la triangulación se desarrolló contrastando las coincidencias y divergencias entre las categorías de hallazgos de las percepciones de los sujetos informantes claves y los planteamientos de los teóricos. La técnica de análisis utilizada fue el Análisis de Contenido.

Análisis e Interpretación: Pensando la Percepción de los Actores

La información proveniente de la investigación fue recogida y ordenada en categorías a través de cuadro - matrices, basándose en los cuatro objetivos específicos de la investigación. A continuación, se presenta “los hallazgos encontrados por los investigadores en función de la percepción de cada informante clave en relación a la Identidad Organizacional, Imagen Corporativa, Procesos Organizacionales y Formas de Integración entre los miembros de la comunidad universitaria de la UPEL - Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”. Asimismo, siguiendo a Martínez (2004), en el proceso de triangulación se elaboró cuadros por cada objetivo específico de la investigación, en los que se cruzaron la síntesis de los hallazgos de las opiniones de sujetos informantes claves provenientes de las entrevistas en profundidad y lo planteado como síntesis de algunos teóricos, determinando los puntos de coincidencias interna, así como las contradicciones.

Identidad Organizacional

En ese sentido, desde la información suministrada por los informantes claves emergieron cinco (5) grandes categorías: Misión, Visión, Historia, Valores y Filosofía Organizacional que describen la identidad Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”. En cuanto a la Misión la organización objeto de estudio se define como Instituto formador de formadores. El cumplimiento de su Misión ha cambiado en función de las distintas etapas de su recorrido histórico. Al inició su misión fue la Formación de maestros de la Escuela Primaria Rural de Venezuela: rectora de la Educación Rural en Venezuela. Luego, la atención directa a los niños de un sector rural mediante la Escuela Granja. Posteriormente, la formación de los líderes (supervisores, directores y maestros demostradores) de la Educación Rural. Fue un notable impulsor del Programa de Educación Intercultural Bilingüe y de la elaboración de Materiales Educativos Impresos.

Actualmente, “El Mácaro” forma parte de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Su razón de ser como Universidad Pedagógica es la Formación de Docentes a nivel de pregrado y postgrado. Administran los Programas de Educación Integral, Rural e Intercultural y recientemente la incorporación de nuevas especialidades como Informática, Matemática, Lengua. Tiene una declaración formal de la misión, sin embargo es desconocida por los miembros de la comunidad universitaria. No está visible a los miembros de la organización. El conocimiento que manejan los integrantes de la institución es empírico, es decir, por lo que observa y escuchan. En ese sentido, hay un descuido gerencial de dar a conocer la misión de la organización. De ahí que la institución se encuentre en un proceso de reencontrar su identidad.

En cuanto a la categoría Visión se puede decir que el Instituto ha atravesado varios momentos. Por consiguiente, ha alcanzado distintas imágenes como líder en la formación de Docentes, Agente de Transformación social y puntar en la Educación Rural de Venezuela, Intercultural Bilingüe y en la Elaboración de Materiales Educativos Impresos. Actualmente, la Visión corporativa es débil. No es conocida por los miembros de la comunidad universitaria. Prevalecen los criterios individuales y personalistas a los institucionales. Falta de Misión y Visión Corporativa. Se aspira alcanzar una visión como Compromiso Grupal y de Participación. En presente, se pretende recuperar la proyección, el prestigio y la visión positiva de la institución que tuvo en el pasado y que actualmente ha perdido.

Por la categoría de la Historia se conoce que la organización es una Institución septuagenaria que ha recorrido varias etapas y que aún permanece en el tiempo. Tiene una situación gemelar con el Instituto Pedagógico de Caracas pues ambos nacen antes de la UPEL. Desde el origen estuvo vinculada con la formación de maestros normalistas a nivel rural. Se comprende desde una perspectiva de pasado y presente. Tuvo momentos positivos: Pioneros en la formación docente en el país Convenio con la OEA en Materiales Educativos Impresos, dedicación al trabajo agrícola, planta física acorde, buena atención a los estudiantes, valoración del personal, incentivos laborales, identificación del personal con la institución, personajes que se destacaban por el trabajo. En los momentos, vive una etapa de letargo y decadencia caracterizada la poca valoración y aprovechamiento del reservorio de experiencias del instituto en su trayectoria educativa, pérdida de la experiencia positiva de la producción agrícola y desconocimiento del devenir histórico de

la institución. También existen limitados textos sobre la historia de la institución. El conocimiento que se tiene de la institución es por lo que escucha y lee y no porque que sea una información oficial de la institución. Se plantea la necesidad de rescate de la Historia Macarina.

En cuanto a Valores, la institución por ser pionera en la Educación Rural se distinguió por los términos de sentir macarino, mística macarina y hora macarina los cuales se expresaban en el espíritu de vocación de servicio, puntualidad, entrega y compromiso por la educación en el medio rural. Asimismo, por la pluralidad e Interculturalidad como valores institucionales, se aspiraba a formar un docente con calidad que se proyectara en el aula como modelo y ejemplo. En la actualidad, se señala la ausencia y pérdida de valores humanos y valores corporativos. No hay sentido ético. Se cuestiona la calidad formativa de los egresados de la institución. Se evidencia la falta de transparencia y coherencia y la falta de conciencia del ejercicio de la profesión docente. Se ve con preocupación en el presente la impuntualidad y el retraso del instituto en sus actos de carácter académicos. Por eso se aspira reencontrar el sentido de la profesión docente desde actitudes vocacionales.

Por último, en cuanto a la Filosofía Organizacional, se plantea el desconocimiento de la concepción de ruralidad que enmarca el instituto. Urge la discusión y la revisión de los programas de cursos y los perfiles de egresados desde la nueva concepción de ruralidad propia del contexto latinoamericano. Al igual, es necesario el abordaje de la vinculación de ruralidad con las Nuevas Tecnologías.

Imagen Corporativa

Desde la Imagen Corporativa, emergieron cuatro (4) grandes categorías: ambiente natural agradable, carencia en la planta física, proyección intra y extra institucional y símbolos institucionales a través de los cuales proyecta su identidad. El instituto está ubicado geográficamente en un ambiente natural agradable que permite una relación armónica con la naturaleza. Tiene imagen de Hacienda. Evoca la ruralidad. En comparación con otros institutos pedagógicos, El Mácaro se destaca positivamente por sus áreas verdes, por lo cual es admirado por los visitantes. Los espacios naturales de los jardines propician tranquilidad y estabilidad emocional necesarios para el proceso de enseñanza y aprendizaje. En tiempos pasados, existía producción de porcino y siembra de cultivos los cuales eran vendidos a la comunidad universitaria. Lamentablemente, en la actualidad se ha subutilizado las áreas verdes

por los que se aspira aprovechar el espacio para la producción agrícola y pecuaria como oportunidad para autogestión.

En contraste con el ambiente agradable natural, la planta física presenta serio estado de deterioro. A nivel de infraestructura, hay necesidad de ampliación. Los espacios son insuficientes. Se observan profesores dando clases en espacios abiertos a merced de la lluvia por falta de aulas las cuales son insuficientes para atender a la matrícula estudiantil. Hay necesidad de construcción de aulas, laboratorios y dotación de pupitres. En cuanto a espacios de carácter administrativo, oficinas deterioradas por falta de iluminación, pintura y baños. No obstante, se han iniciado mejoras de infraestructuras a nivel de la planta física, tratando de mantener los aspectos coloniales y rurales. Pero tales obras han sido improvisadas. Construcciones sin planificación. No existe un Plan Macro de Infraestructura de acuerdo a la misión del instituto. Tal situación contrasta con el buen estado de los espacios físicos de épocas pasadas: dormitorios, comedores, cochineras, sembradíos.

A nivel de proyección intra y extrainstitucional, el IPREM histórico (pasado) proyectó una imagen positiva en el entorno nacional e internacional. El Mácaro es recordado con nostalgia por personas mayores que se formaron en la institución. Tuvo un liderazgo preeminente en la formación docente. A nivel regional proyecta una imagen positiva de aceptación, admiración y respeto del instituto. En contraste a lo interno hay una opinión generalizada de descuido, deterioro y decadencia entre los miembros de la organización. Entre los estudiantes es concebido como muy fácil para la obtención de títulos por su bajo nivel de exigencia. En el ámbito internacional está ausente y refleja una imagen débil en cuanto a las nuevas producciones de materiales educativos impresos. En tal sentido, se plantea la necesidad de rescatar la imagen positiva del instituto propia de tiempos pasados.

En cuanto a símbolos institucionales, el IPREM cuenta con una simbología propia que lo identifica y distingue. Son dos (2) los logos que sirven como emblemas. Uno propio de la UPEL que se describe como una recopilación de libros los cuales evocan los ocho institutos pedagógicos de la Universidad. El logos propiamente del IPREM tiene forma de un engranaje y libro abierto que evoca el área rural. El uso simbólico de colores son verde y azul. Se afirma que el conocimiento sobre el significado de los respectivos logos ha sido por interés propio. Pues no se difunde entre el personal el significado de los logos. Hay un desconocimiento general de dichos significados.

Procesos Organizacionales

En cuanto a los procesos organizacionales, emergieron tres (3) categorías fundamentales: debilidad en los procesos académicos – administrativos, fallas en la comunicación y distintos tipos de liderazgos. Los procesos académicos – administrativos se caracterizan por ser como lentos, no oportunos, fuertemente burocráticos, ineficientes e improvisados y que dependen de la disposición personal de quien los ejecuta. Se plantean problemas crónicos de gerencia, parcialización, desconocimiento de los fundamentos legales, falta de vinculación entre Docencia, Investigación y Extensión, retraso en la entrega de recaudos, vicios de vieja data, dependiendo de la instancia se cierran o fluyen. Lo político prevalece sobre lo institucional. En base a la opinión suministrada por estudiantes y docentes advierte la ineficiencia de la prestación de servicios evidenciada en la no entrega a tiempo de recaudos como notas y entregas de constancias.

Existe una gran expectativa por el Consejo Directivo del Instituto (Período 2007 – 2011) para generar los cambios que requiere la organización aunque se teme por la discontinuidad ya que en el ejercicio de la funciones de los cargos prevalecen los criterios personales de quien lo ocupa. Señalan la pérdida de documentos en relación a los trabajos de ascensos, muchas veces por el descuido y la desidia como se llevan dichos procesos; evidentemente perjudicando al personal docente y lo que hace es cuestionar la transparencia como se realizan los procesos. Por último, expresan la falta de criterios organizacionales que orienten los procesos en la organización, de tal modo que puedan evitar tendencias de caciquismo, anarquismo, amiguismo, padrinzagos, nexos familiares y la prevalencia de criterios individuales. Tales situaciones generan una visión negativa de la institución.

Hay fallas de comunicación en cuanto a desinformación, ocultamiento de la información, se violan los canales regulares de comunicación, fluye mejor la comunicación informal entre los estudiantes que la comunicación formal de la institución hacia el estudiantado. En los procesos académicos – administrativos se cambian los procedimientos bruscamente sin previo aviso, se plantean Problemas en los procesos de comunicación entre las distintas instancias, fallas de integración entre el Consejo Directivo, falta de concepción de gerencia compartida. En cuanto a los estilos de liderazgos predominantes se señalan autocráticos, laissez-faire y consensual, haciendo énfasis en el primero.

Formas de Integración

Por último, en cuanto a las formas de integración emergieron cuatro (4) categorías: sentido de pertenencia, espacios de integración, desmotivación general y relaciones humanas complejas. En cuanto al sentido de pertenencia, éste se refleja en el llamado “sentir Macarino”, rasgo propio de la comunidad universitaria el cual es percibido de diferentes maneras y que en los últimos tiempos es identificado con el ejercicio de la profesión docente. Por una parte, hay un reconocimiento entre los miembros de la comunidad universitaria de ser UPEL y ser Macarino. Para algunos, “El Mácaro” es considerado como segunda casa. El lugar de trabajo y de sustento para la familia, en el que se permanece la mayor parte del tiempo. Sin embargo, se advierte faltas en el sentido de pertenencia, arraigo y compromiso institucional. Prevalcen los intereses personales sobre los institucionales. No se perciben elementos de arraigo institucional entre los integrantes de la comunidad universitaria. Entre algunos de los egresados, hay poco sentido de pertenencia y arraigo, inclusive, se expresan de manera despectiva y negativa hacia la institución. De allí que las esperanzas están puestas en los Profesores nuevos ingresos para fortalecer el sentido de pertenencia al Instituto.

Entre las celebraciones que constituyen los espacios de integración se encuentran el Día del Trabajador, las actividades navideñas de Fin de Año, el Día del Profesor Universitario de data reciente, el Día de la Madres cuando se celebraba, Festival Voz UPEL, actividades deportivas. Asimismo, se destacan otros espacios como Reuniones Departamentales o de APROUPEL, Jornadas Académicas, Escuela para Padres, Sin embargo, se acota la poca presencia de los docentes en actividades de carácter institucional. Ello obedece a la desmotivación y disposición general entre los miembros de la comunidad universitaria. No hay poder de convocatoria y la participación dependerá y estará en función de los intereses personales. En las jornadas académicas se obligan a los estudiantes a participar en función de llenar los espacios.

En cuanto a las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad universitaria, resultan ser complejas y particulares. Existen diversas formas de interactuar. Por una parte, se evidencian relaciones basadas en el respeto, la honestidad, la cordialidad y la afectividad. Pero también se refleja un trato de apariencia y diplomacia que en el fondo subsiste la descalificación y la aversión producto de la pugnas de carácter político - electoral. La institución no escapa de la bipolarización política

propia del contexto nacional. Se rechaza la práctica del anonimato en la cual se reproducen panfletos que denigran algunos miembros integrantes de la comunidad universitaria.

Cuadro 3

Triangulación sobre la Identidad Organizacional de la UPEL – IPREM

Síntesis de la Percepción de sujetos informantes claves	Síntesis de Planteamientos Teóricos
<p>1. Misión: Instituto de formación docente. Vinculada a la Educación en el ámbito Rural. Forma parte de la UPEL. Desconocimiento de la misión formal de la organización. No está visible a la comunidad universitaria. Proceso de reencontrar su identidad.</p> <p>2. Visión: líder en la formación de docentes, agente de transformación social y rectora en la Educación Rural de Venezuela, Intercultural Bilingüe y en la Elaboración de Materiales Educativos Impresos. Falta de Visión corporativa. No es conocida por los miembros de la comunidad universitaria. Prevalecen los criterios individuales y personalistas. Pretende recuperar la proyección y el prestigio.</p> <p>3. Historia: Institución septuagenaria que ha recorrido varias etapas: Tiene una situación gemelar con el Instituto Pedagógico de Caracas. Pioneros en la formación docente en el país Convenio con la OEA en MEI. Necesidad de rescate de la Historia Macarina.</p> <p>4. Valores: Pasado Mística Macarina y Hora Macarina (espíritu de vocación de servicio, puntualidad, entrega y compromiso por la educación en el medio rural). Formar un docente con calidad. Se señala el desconocimiento, la ausencia y la pérdida de valores humanos y valores corporativos.</p>	<p>1 Cabañas (1999) sostiene “la identidad aporta los elementos formales e intelectuales de los rasgos particulares de la organización, se componen de la visión, misión, valores y una filosofía de acción” (p. 1)</p> <p>2. El Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” (IPREM) es una de los ocho (8) institutos que conforman la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.</p> <p>3. Qüenza (2000) “El Mácaro” es una institución de educación superior de trayectoria septuagenaria al servicio de la formación docente, sobre todo del sector rural. Ha recorrido distintas etapas en su devenir histórico, antes de integrarse a la estructura organizativa de la UPEL.</p> <p>4 La Misión y Visión formal apunta a ser una universidad pública de alcance nacional e internacional, líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de docentes. capaz de generar conocimientos útiles para implementar procesos pedagógicos innovadores</p> <p>5 Los valores corporativos declarados formalmente son: Calidad, Defensa del Ambiente, Equidad, Honestidad, Sentido de Pertenencia, Respeto, Responsabilidad, Solidaridad e Innovación (UPEL, 2007)</p>
Contrastación	
<p>El Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” es una institución de educación superior perteneciente a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, con historia propia, vinculada en sus setenta años de existencia a la formación de docentes en el sector rural y pionera en el país en el diseño y elaboración de Materiales Educativos Impresos. No obstante, en la actualidad tiene la imperiosa necesidad de reencontrar su identidad y rescatar sus raíces pues los miembros de la comunidad universitaria evidencian desconocimiento y falta de apropiación de la misión, visión, valores, evolución histórica y filosofía de la Organización.</p>	

Cuadro 4

Triangulación sobre la Imagen Corporativa de la UPEL – IPREM

Síntesis de la Percepción de sujetos informantes claves	Síntesis de Planteamientos Teóricos
<p>1. Ambiente natural agradable: situado geográficamente en un ambiente natural que permite una relación armónica con la naturaleza. Tiene imagen de Hacienda. Evoca la ruralidad. Destaca positivamente por sus áreas verdes. Es admirado por los visitantes.</p> <p>2. Deterioro de la planta física. Necesidad de ampliación y construcción de aulas y oficinas. Los espacios son insuficientes. Se han iniciado mejoras de infraestructuras a nivel de la planta física. Pero tales obras han sido improvisadas. Construcciones sin planificación. No existe un Plan Macro de Infraestructura.</p> <p>3. Proyección intra y extrainstitucional: el IPREM histórico (pasado) proyectó una imagen positiva en el entorno nacional e internacional. El Mácaro es recordado con nostalgia por personas mayores que se formaron en la institución. Tuvo un liderazgo preeminente en la formación docente. A nivel regional proyecta una imagen positiva de aceptación, admiración y respeto del instituto. A lo interno hay una opinión generalizada de descuido, deterioro y decadencia entre los miembros de la organización.</p> <p>4. Símbolos institucionales: cuenta con una simbología propia que los identifica y distingue. Son dos logos que sirven como emblema. Hay un desconocimiento general sobre el significado de los logos.</p>	<p>1. Denis (1999) “el escenario natural que caracteriza al instituto es y ha sido siempre objeto de admiración y deleite Pasajes de frondosa vegetación, grandes árboles y productivos sembradíos, cobijados por pequeñas montañas que bordean su límite norteño, conforman rincones que dan a “El Mácaro” un esplendor que conforta el espíritu”. (p. 18 – 19)</p> <p>2. Denis (1999) según expediente del año 1972 “las características originales (de El Mácaro) la describen como una estructura de concreto, paredes de bloque, techos de platabanda y asbesto, pisos de mosaico, cemento y ladrillo, jardines anexos... Funciona los servicios de cocina y comedor, biblioteca, centro de documentación, ayudas audiovisuales, servicio médico, canchas deportivas, oficinas individuales para docentes, administrativos y directivos... con 25 aulas tradicionales.” (p. 19)</p> <p>3. Qüenza (2000) Es la institución universitaria más antigua de toda esta entidad federal, orientada a formar maestros para el sector rural. Punto de referencia en América Latina en materia materiales educativos impresos.</p> <p>4. Simbología y cromática de la UPEL: el emblema, la bandera, el himno, la imagen del Bolívar Pensante. Además de estos el IPREM tiene el logotipo propio.</p>
Contrastación	
<p>El Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” es una institución que se destaca positivamente en su imagen corporativa por estar ubicado en un ambiente natural agradable, poseer una simbología propia que lo identifica, con una aceptación y respeto a nivel extrainstitucional. Sin embargo, esta imagen positiva contrasta con la imagen de deterioro a nivel de su planta física y desconocimiento general sobre el significado de los logos manifestados por los integrantes de la comunidad universitaria.</p>	

Cuadro 5

Triangulación sobre los Procesos Organizacionales de la UPEL – IPREM

Síntesis de la Percepción de sujetos informantes claves	Síntesis de Planteamientos Teóricos
<p>1. Procesos académicos – administrativos: lentos, fuertemente burocráticos, ineficientes, descuido, desidia e improvisación y que dependen de la disposición personal de quien los ejecuta. Problemas crónicos de gerencia, parcialización, desconocimientos de los fundamentos legales, falta de vinculación entre Docencia, Investigación y Extensión, retraso en la entrega de recaudos, vicios de vieja data, dependiendo de la instancia se cierran o fluyen. Lo político prevalece sobre lo institucional. Ineficiencia de la prestación de servicios. Entrega a destiempo de recaudos como notas y entregas de constancias. Expectativa por el nuevo Consejo Directivo del instituto (2007 – 2011) para generar los cambios. Falta de criterios organizacionales que orienten los procesos en la organización, de tal modo que puedan evitar tendencias de caciquismo, anarquismo, amiguismo, padrinzagos, nexos familiares y la prevalencia de criterios individuales.</p> <p>2. Fallas de comunicación. Ocultamiento de la información. Se violan los canales regulares de comunicación. Fluye mejor la comunicación informal entre los estudiantes que la comunicación formal de la institución. En los procesos académicos – administrativos se cambian los procedimientos bruscamente sin previo aviso. Problemas en los procesos de comunicación entre las distintas instancias. Falta de concepción de gerencia compartida.</p> <p>3. Estilos de liderazgos predominantes se señalan autocráticos, laissez-faire y consensual, haciendo énfasis en el primero.</p>	<p>1. Ajustar la estructura organizativa de la UPEL que responda a los cambios en la dinámica institucional y constituya el soporte de los procesos de formación, investigación, extensión y apoyo administrativo.</p> <p>2. Garantizar el desarrollo de una gerencia y una actividad operacional eficaz y eficiente que se traduzcan en la satisfacción de usuarios y beneficiarios.</p> <p>3. Desarrollar políticas de seguimiento evaluación y control de los procesos académico administrativos.</p> <p>4. Aplicar el marco normativo y regulador de las acciones y actividades de los integrantes de la comunidad universitaria.</p> <p>5. Implantación de un sistema automatizado para agilizar los procedimientos administrativos.</p> <p>6. Desarrollar políticas de comunicación que garanticen un flujo efectivo de información a nivel intra y extra institucional.</p> <p>7. Propiciar la cohesión entre los distintos sectores que componen la comunidad universitaria.</p> <p>8. Handy la cultura de Poder se caracteriza porque los miembros de la organización dependen de una fuente central de poder, cuya influencia se dispersa a partir de una figura central. El poder concentra las actividades.</p> <p>9. Robbins (2004) Burocrática: se caracteriza por tener tareas operativas muy rutinarias que se consiguen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos estrechos de control y la toma de decisiones que siguen la cadena de mando.</p>
Contrastación	
<p>En relación al planteamiento propuesto en los Objetivos Operacionales del Plan de Desarrollo de la UPEL 2007 – 2011, el Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” presenta graves problemas en cuando a los procesos académicos – administrativos que desarrolla los cuales se caracterizan por ser burocráticos, centralizados, poco eficientes y efectivos. De la misma manera presenta graves problemas de gerencia y comunicación organizacional.</p>	

Cuadro 6

Triangulación sobre las Formas de Integración de la UPEL – IPREM

Síntesis de la Percepción de sujetos informantes claves	Síntesis de Planteamientos Teóricos
<p>1. Sentido de Pertenencia. “sentir Macarino”, rasgo propio de la comunidad universitaria identificado con el ejercicio de la profesión. Reconocimiento de ser UPEL y ser Macarino. Se advierte faltas en el sentido de pertenencia, arraigo y compromiso institucional. Prevalecen los intereses personales sobre los institucionales. Esperanzas en los Profesores nuevos ingresos para fortalecer el sentido de pertenencia.</p> <p>2 Espacios de Integración. Día del Trabajador, las actividades navideñas de Fin de Año, el Día del Profesor Universitario de data reciente, Festival Voz UPEL, actividades deportivas. Espacios académicos Reuniones Departamentales o de APROUPEL, Jornadas, Escuela para Padres. Acota la poca presencia de los docentes en actividades de carácter institucional. Simultaneidad.</p> <p>3. Desmotivación y disposición general entre los miembros de la comunidad universitaria. No hay poder de convocatoria. La participación dependerá y estará en función de los intereses personales. En las jornadas académicas se obligan a los estudiantes a participar en función de llenar los espacios. Apatía y cansancio.</p> <p>4. Relaciones humanas resultan ser</p>	<p>1. Sentido de Pertenencia. “sentir Macarino”, rasgo propio de la comunidad universitaria identificado con el ejercicio de la profesión. Reconocimiento de ser UPEL y ser Macarino. Se advierte faltas en el sentido de pertenencia, arraigo y compromiso institucional. Prevalecen los intereses personales sobre los institucionales. Esperanzas en los Profesores nuevos ingresos para fortalecer el sentido de pertenencia.</p> <p>2 Espacios de Integración. Día del Trabajador, las actividades navideñas de Fin de Año, el Día del Profesor Universitario de data reciente, Festival Voz UPEL, actividades deportivas. Espacios académicos Reuniones Departamentales o de APROUPEL, Jornadas, Escuela para Padres. Acota la poca presencia de los docentes en actividades de carácter institucional. Simultaneidad.</p> <p>3. Desmotivación y disposición general entre los miembros de la comunidad universitaria. No hay poder de convocatoria. La participación dependerá y estará en función de los intereses personales. En las jornadas académicas se obligan a los estudiantes a participar en función de llenar los espacios. Apatía y cansancio.</p> <p>4. Relaciones humanas resultan ser</p>
<p>complejas y particulares. Diversas formas de interactuar. Relaciones basadas en el respeto, la honestidad, la cordialidad y la afectividad. Pero también se refleja un trato de apariencia y diplomacia que el fondo subsiste la descalificación y la aversión producto de la pugnas de carácter político - electoral. Reflejo de la bipolarización política propia del contexto nacional. Rechazo a la práctica del anonimato en el cual se reproducen panfletos que denigran de personas integrantes de la comunidad universitaria.</p>	
<p style="text-align: center;">Contrastación</p>	
<p>La cultura organizacional del IPREM, en cuanto a sentido de pertenencia, motivación, integración y relaciones humanas puede catalogarse como débil y compleja, puesto que predominan en sus miembros los intereses particulares sobre los organizacionales. La institución evidencia desmotivación general, falta de sentido de pertenencia, poco poder de convocatoria, pugnas internas de carácter político – electoral lo cual refleja la situación de bipolarización existente en el país.</p>	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizada cada uno de las etapas que sustentan el estudio, los autores consideraron conveniente presentar un cuerpo de conclusiones finales a través de las cuales se viene a expresar la síntesis de los resultados obtenidos en el trabajo realizado. Estas conclusiones fueron estructuradas tomando en consideración los planteamientos de los objetivos específicos.

La investigación permitió plantear que en la cultura organizacional del Instituto, en su sede central, se encuentran fortalezas y debilidades. El Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro” es una institución de Educación Universitaria, con historia propia, vinculada en sus más de setenta años de existencia a la formación de docentes en el sector rural y pionera en el país en el diseño y elaboración de materiales educativos impresos. No obstante, en la actualidad, tiene la imperiosa necesidad de reencontrar su identidad y rescatar sus raíces pues los miembros de la comunidad universitaria evidencian desconocimiento y falta de apropiación de la misión, visión, valores, evolución histórica y filosofía de la organización.

Asimismo, la UPEL – IPREM es una institución que se destaca positivamente en su imagen corporativa por estar ubicada en un ambiente natural agradable, poseer una simbología propia que la identifica, con una aceptación y respeto a nivel extrainstitucional. Sin embargo, esta imagen positiva contrasta con la imagen de deterioro e improvisación a nivel de infraestructura de la planta física, así como el desconocimiento general sobre el significado de los símbolos institucionales. De igual manera, la UPEL - Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”, presenta graves problemas en cuanto a los procesos académicos – administrativos que se ejecutan los cuales se caracterizan por ser irregulares, burocráticos, centralizados, poco eficientes y efectivos. También presenta graves problemas de gerencia y comunicación organizacional. Finalmente, la cultura organizacional del IPREM en cuanto a sentido de pertenencia, motivación, integración y relaciones humanas puede catalogarse como débil y compleja, puesto que predominan los intereses particulares sobre los organizacionales. Entre los miembros de la institución se pone de manifiesto una actitud de desmotivación general, pugnas internas de carácter político – electoral poco sentido de pertenencia y compromiso institucional. Se evidencia, por una parte, y se rechaza por otra, la práctica del anonimato en el cual se reproducen panfletos desde donde se denigra a algunas personas integrantes de la comunidad universitaria.

Una vez finalizada la investigación, los autores estimaron conveniente proceder a elaborar una serie de recomendaciones finales de carácter general que vienen a ser complemento importante de los logros obtenidos en el estudio. Entre ellas se destacan:

1. Diseñar, aplicar y evaluar Programas de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la comunidad universitaria de la UPEL – IPR “El Mácaro” con el objetivo de iniciar un proceso de socialización con los elementos de la cultura organizativa expresados en la misión, visión, valores, evolución histórica, significado de los símbolos y estructura organizativa propia de la institución.
2. Promover la visión y misión del IPREM realizando una declatoria pública escrita con fácil visualización de todos los miembros del instituto.
3. Diseñar un Plan Macro de Infraestructura para la ampliación, mejoras y acondicionamiento de los espacios académico – administrativos laborales cónsonos con la misión y la visión de la universidad y en atención al aspecto de la ruralidad.
4. Promover un debate acerca de la concepción de ruralidad que asumiría el Instituto como Filosofía Organizacional que impregne los procesos académicos – administrativos.
5. Propiciar la integración entre los miembros de la comunidad universitaria mediante la realización de eventos académicos, recreativos, deportivos y culturales que garanticen la convivencia y fortalezcan el sentido de pertenencia.

REFERENCIAS

- Bandre, G. (2009). Historia del Logos del IPREM. Aragua: Mimeo.
- Buendía, L Colás, B. y Fuensanta, P. (1998). Métodos de investigación en psicopedagogía. Madrid: McGraw-Hill.
- Cabañas, G. (1999, Enero 1). Comunicación empresarial: una rutina y contingencia. El Nacional, p. F 1.
- Castro, M. (2003). La cultura de una escuela en un Barrio Popular de Caracas. Trabajo de grado de Doctorado no publicado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.

- Chiavenato, I (2005). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw - Hill.
- Denis, L. (1999). El Mácaro. Presencia y Compromiso. Caracas: FEDEUPEL.
- Gibson, L, Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Colombia: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., Slcum, J. y Woodmar, R. (2003). Comportamiento Organizacional. México: ITP, Editores.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1999). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Valencia: Episteme consultores asociados.
- Instituto Pedagógico Rural "El Mácaro" (2005). [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.iprm.upel.edu.ve/> [Consulta: 2005, Noviembre 12]
- Kinicki, A. y Kreiner, R. (2003). Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw-Hill.
- Lanz, R. (Comp.) (2003). La universidad se reforma. Caracas: Colección Debate sobre la Reforma.
- Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1.429 (Extraordinario), Septiembre 8, 1970.
- Martínez, M. (2004). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Maldonado, J. (2002). El paradigma cualitativo en la investigación educacional. Maracay: Fortaleza.
- Meza, L. (2005) Metodología de la investigación educativa: posibilidades de integración. Revista del Instituto Tecnológico de Costa Rica [Revista en línea] 12. Disponible: http://www.itcr.ac.cr/revistacomunicación/vol_12_num1/metodología_de_la_investigaciion.htm inicio [Consulta: 2006 febrero 14]
- Ollarves, Y. (2001). Importancia de la cultura organizacional en el sector universitario. Sinopsis Educativa, 3(2), 67 – 94.
- Ollarves, Y. (2006) Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. Investigación y Postgrado, vol.21, no.1, p.125-151.

- Quijada, J. (1998). La cultura organizacional y los sistemas administrativos en instituciones de educación superior. *Encuentro Educativo*, 5,(3), 149 – 164.
- Quiázar, R. (1999). *Desarrollo organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Quienza, S. (2000). *El Mácaro Rescata su historia*. Vol 1. Turmero: IMPREUPEL.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2006). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Santana, L. y Gutiérrez, L. (1996). La investigación etnográfica. Experiencia de una aplicación en el ámbito educativo. *Paradigma*, XIV al XVII, 26-50.
- Tünnermann, B. (2000). Implicaciones de la declaración mundial sobre la educación superior para la universidad latinoamericana. Caracas: Mimeos
- Urdaneta, O. (2005). *Psicología organizacional. Aplicada a la gestión del capital humano*. Bogotá: 3R Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Dirección General de Planificación y Desarrollo (2007, Mayo). *Plan de desarrollo 2007 – 2010*. Caracas: autor.
- Varguillas, C. (2005). *El capital emocional en las organizaciones: una construcción teórica para el siglo XXI*. Trabajo de doctorado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rafael Alberto Escobar Lara, Maracay.
- Van Der Erve, M. (1990). *El futuro de la gerencia*. Colombia: Legis.