

Diagnóstico del sistema psicosocial del personal docente de la Escuela de Agronomía. UCLA

Alicia Sanabria de Camino*

Resumen

La Escuela de Agronomía de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", es una institución oficial, sujeta a cambios continuos, donde se hace necesario efectuar diagnósticos sobre su organización que garanticen un mejor ordenamiento y propicien solución a los problemas.

En base a esta realidad, se efectuó un estudio sistémico, concretándose en el subsistema psicosocial, tomando en cuenta las variables conducta individual, responsabilidad, dinámica grupal y el sistema de influencia, para detectar en base a la información recabada, alternativas de solución en cuanto al recurso humano docente se refiere.

Bajo objetivos claramente definidos, se elaboró el modelo de análisis y el cuadro matriz que definió el estudio y se llevó a cabo un censo de profesores a dedicación exclusiva (147 docentes), adscritos a la Escuela de Agronomía, lográndose entrevistar, para el momento del levantamiento de la información un total, de 133 individuos.

Se concluye planteando la necesidad de un cambio de conducta en la Escuela de Agronomía, que lleve al establecimiento de culturas corporativas entre los intereses institucionales y las necesidades sentidas de su recurso humano docente, proporcionando así, una vida social dentro de la organización más placentera en función del trabajo, con valores y metas compartidas, sugiriéndose soluciones al respecto.

Abstract

The School of Agronomy of the Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), is an official institution, subject to continuous changes, where it becomes imperative the need to perform diagnoses on its organization to guarantee a better order and promote a solution for its problems. Based on this reality, a study of the system was performed, focused on the psycho-social subsystem, taking into account the variables: individual behaviour, responsibility, group dynamic and the system of influence, to detect -based on the information collected- alternate solutions referred to the teaching human resource.

Under clearly defined objectives, the model of analysis and the matrix frame that defined the study were elaborated, and a census of teachers at exclusive dedication (147 teachers), assigned to the School of Agronomy, making it possible to interview, by the time of the collection of information, a total of 133 individuals.

It concludes posing the necessity of a change of behaviour in the School of Agronomy, which may lead to the establishment of corporative cultures among the institutional interests and the necessities expressed by its teaching human resource, thus providing a more pleasant social life in the organization, based on work, with shared values and goals, suggesting solutions to this respect.

Introducción

La organización de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" se ve afectada por múltiples factores y esta interacción constante lleva a complejidades y a la necesidad de comprender los efectos de sus funciones y productos para poder adaptarse a múltiples fuerzas

* Profesora Titular. Escuela de Agronomía. UCLA.

del medio ambiente.

Para el análisis de estas complejidades se cuenta con la teoría organizacional, la cual es un cuerpo de conocimientos que refleja la diversidad del ambiente y el entendimiento de fuerzas internas que allí se conjugan. Dentro de esta teoría organizacional se encuentra el enfoque de sistemas, donde se plantea la organización como

una integración de subsistemas.

En este trabajo se selecciona al subsistema psicosocial como objeto de estudio, por cuanto en él se analiza al hombre con sus valores y cultura y al comprenderlo, se unifican las dimensiones sociales de una organización, pudiéndose llegar a una evolución dirigida con sistemas de adaptación y acoplamiento y con rigor y flexibilidad estructural.

Este subsistema abarca las dimensiones de comportamiento individual y de grupo o social tanto interna como externamente, incluyendo motivaciones. Debido a que su análisis lleva a un mejor entendimiento de la complejidad de la Escuela de Agronomía, en cuanto a recurso humano docente se refiere y permite aclarar la incertidumbre reinante en quienes desempeñen el rol gerencial, el estudio tiene como objetivo diagnosticar el subsistema psicosocial en la Escuela de Agronomía como una contribución a su desarrollo organizacional, analizando su conducta individual, el sistema de responsabilidad, la dinámica de grupo y el sistema de influencia para posteriormente plantear recomendaciones sobre la realidad percibida, conducentes a la planeación de estrategias que generen metas y valores compartidos en función de las necesidades del recurso humano docente y de la institución.

Revisión de la literatura

Son muchos los autores contemporáneos que han hecho intentos para desarrollar teorías organizacionales que lleven a una real comprensión de la complejidad de las organizaciones y cada día es más frecuente la inclinación de estos teóricos hacia la comprensión del comportamiento del hombre.

Entre estas teorías encontramos la de Beer (1965), quien parte de un esquema que describe la organización como cultura donde están inmersas la gente, la estructura, el comportamiento, el proceso y las salidas humanas definiendo cada uno de estos componentes e

interrelacionándolos con los valores personales, la experiencia funcional y la personalidad.

Margulies y Raia (1972), conciben la organización como un todo complejo que contiene cierta número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí, considerando tres elementos relacionados: los valores, los procesos y la tecnología; donde el interés principal radica en el aspecto intelectual del individuo, sus principios, normas y la satisfacción de las necesidades personales.

Kast y Rosenzweig (1976) entienden la organización como un subsistema abierto e integrado por el subsistema técnico, estructural, metas y valores, administrativo y psicosocial, donde este último es afectado por fuerzas del medio externo, así como por las tareas, tecnología y estructura de la organización interna, las cuales establecen el clima organizacional, donde los participantes, desarrollan sus papeles y actividades.

Modelos como el de French y Bell (1973), conciben la organización rodeada de una frontera externa y conformada por los subsistemas: tareas, tecnología, estructuras, metas y el sistema humano y analizan los aspectos formales e informales. Katz y Kahn (1966), describen cinco subsistemas básicos: el de frontera, el de manutención, que vincula al recurso humano con el status y rol, el de producción, que hace que el trabajo se cumpla, el de adaptación que comunica los cambios y el general, que administra.

Kingdon (1973), presenta un modelo socio-técnico, que abarca lo gerencial, técnico y social, incluyendo aquí, el comportamiento individual y de grupo y B Lievegoed (1973), plantea un subsistema técnico, social y económico y señala que este último es de relevancia en la creación, supervivencia y permanencia de la institución.

Archilles de Faria Mello (1978) señala que las organizaciones tienen dos grandes subsistemas; el técnico administrativo que constituye la parte visible de la organización (metas y objetivos, estructura, tecnología y

organización, recursos, actividades y comportamiento), y el informal o invisible, donde se encuentran las necesidades, motivaciones y valores, entre otros.

Estudios más recientes (Peters y Waterman, 1982), demuestran que para desarrollar las organizaciones cada día cobra más importancia el cambio en las normas culturales y que realmente lo que se administra es la cultura en sus propios valores, reglas del juego, normas y estructuras de poder y la misma debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente.

Hoy día lo racional es remplazado por el ser humano quien tiene fuerza, debilidades, limitaciones, contradicciones e irregularidades, caracterizándose esta tendencia por la ausencia del formulismo sobre la iniciativa individual y de evolución y es de esta concepción donde surgen los elementos cultura y evolución, siendo esta última dirijible pero no predecible.

Metodología.

A. Modelo de análisis.

Para el logro de los objetivos se concibió a la Escuela de Agronomía, como un sistema abierto integrado por subsistemas, que reciben insumos de energía, información y materiales del medio, los cuales transforma y regresa en forma de productos (Kast y Rosenzweig, 1976).

Se entendió a la organización compuesta por el subsistema técnico, estructural, administrativo, metas y valores y psicosocial, considerando este último el eje central por cuanto incluye el recurso humano, el cual dependiendo de su motivación da dinamicidad y empuje a la organización.

Para la selección de las variable objeto de estudio, previa revisión de literatura, se elaboró un cuadro matriz (Tabla 1) seleccionándose la conducta individual, la responsabilidad, la dinámica grupal y el sistema de influencia como factores fundamentales para la comprensión del

problema, escogiéndose los indicadores e items, que posteriormente configuraron el instrumento para el levantamiento de la información.

B. Diseño de observación.

El tipo de investigación realizada fué de carácter descriptivo, el cual, se caracteriza por el análisis de una situación que conduce a la comprensión y evaluación de los fenómenos que configuran el ámbito del problema, utilizando criterios sistemáticos para percibir los elementos esenciales de su naturaleza, permitiendo a su vez plantear en base a la realidad, alternativas de solución.

C. Población.

En base al listado de docentes, pertenecientes a la Escuela de Agronomía (175 profesores), se seleccionaron 147 que estaban a dedicación exclusiva, para la realización de un censo poblacional, lográndose en el momento del levantamiento de la información un total de 133 personas entrevistadas.

D. Levantamiento de la información.

A través de encuestas estructuradas y durante los meses de mayo y junio de 1988, se levantó la información a los docentes, con instrumentos conformados por preguntas dirigidas a indagar sobre los diferentes indicadores que permitirían la operacionalización de las variables de estudio. Para el ajuste y el perfeccionamiento del instrumento de recolección de datos, se realizó un estudio piloto tomándose el 5% de la población de profesores.

E. Análisis de datos.

Obtenida la información, se procedió a la codificación, tabulación y análisis de datos, utilizándose la distribución de proporciones para su interpretación.

Tabla 1. Cuadro matriz para la selección de las variables objeto de estudio.

Sub-sistema	Variables	Indicadores	Items
Psicosocial	Conducta individual	Comportamiento Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Patrones culturales: Valores. Comportamiento (causado, motivado, orientado hacia objetivos) - Necesidades: Fisiológicas. De seguridad. De pertenencia. De estima. De autorrealización. - Expectativas. Interés. Espíritu de colaboración. Creatividad. Deseos. Incomodidad. Tensión. Percepción
	Responsabilidad	Status Papel	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de status: Atribuido. Alcanzado. Funcional. Escalar. Posicional. Personal. Activo. Latente. - Prestigio ocupacional. Movilidad vertical y horizontal. Interés por el status. Perfeccionamiento profesional. Recompensa monetaria. Sistema de méritos. Formación. - Actividades realizadas. Admisión de papel. Multiplicidad de funciones. Ayuda financiera. Percepción de papel. Desempeño del rol. Legalidad. Complejidad. Calidad y eficiencia. Responsabilidad. Entrenamiento. Evaluación. Conflicto de papel. Incentivos. Asignación.
	Dinámica de grupo	Cohesión grupal Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Interacción. Naturalidad. Semejanza. Propósitos. Distancia social. Innovación. Aceptación de normas. Aceptación del medio social. Cooperación. Sugerencias. Estímulo. Persuasión. Conflicto. Competencia. Resistencia pasiva. Agresión manifiesta. - Uso de la información. Retroalimentación. Sistema de información. Articulación. Medios. Avance tecnológico. Eficiencia en los mecanismos de información.
	Sistema de influencia	Poder Autoridad Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrio de poder. Tipos de poder. Caracterización. - Estilo de gestión. Tipo de autoridad. Ejercicio de autoridad. Estímulo. Asignación del trabajo. Supervisión. Distribución del personal. Selección del personal. Relación de mando. Toma de decisiones. Ejecución de decisiones. - Tipos de liderazgo. Flexibilidad. Caracterización. Aceptación e influencia. Eficiencia en función de los objetivos de la institución.

Resultados y discusión

El análisis de la información versó sobre las variables contempladas en el cuadro matriz: conducta individual, responsabilidad, dinámica de grupo y sistema de influencia.

a. Conducta individual.

El docente adscrito a la Escuela de Agronomía cumple fundamentalmente funciones docentes y presenta una posición relevante en cuanto a formación universitaria, cursos de especialización, trayectoria en años de servicio y categoría en el escalafón universitario, operando la mayoría en cátedras colegiadas.

El 41,36% de los entrevistados se encuentran motivados en el desempeño de sus funciones y para comprender esta situación se trató de conocer la opinión del docente respecto a sus necesidades satisfechas en la institución (Figura 1), pudiéndose apreciar que en seguridad y protección contra peligros, amenazas y privaciones el 65,41% señaló que tienen cubierta esta necesidad, sin embargo los restantes afirmaron que no, debido a que no hay estabilidad laboral ya que, producto del deterioro, se pueden tomar medidas que lleven a toma de decisiones selectivas. Plantearon además, la falta de vigilancia en la institución, sistemas de iluminación deficiente y ausencia de servicios de primeros auxilios.

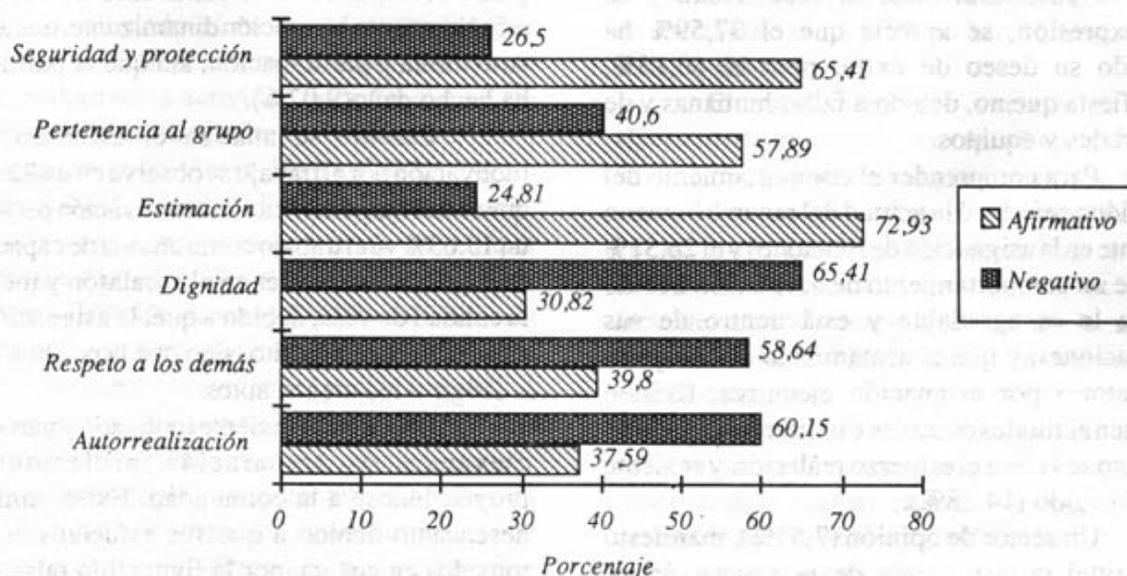


Figura 1. Necesidades satisfechas en la Escuela de Agronomía. UCLA. 1988.

En relación al sentido de pertenencia, el 57,89%, considera que se siente identificado en

la organización, interactuando en grupos que lo hacen sentirse bien, logrando afecto, afiliación y

amor, sin embargo el porcentaje restante no ha logrado identificación alguna y sienten temor a las filiaciones políticas.

El 72,93% ha logrado estimación en la Escuela y reconocimiento social y el 24,81% señala que mientras mayor valor académico se obtenga, menos se le reconoce.

En relación a la dignidad entendiendo por esto, el respeto a sí mismo y que merece el docente, el 30,82% creen tenerla, sin embargo el 65,41% de los entrevistados señalan que no se valora el personal docente, sometiéndose muchas veces a situaciones de desprestigio en su rol.

En cuanto a la necesidad de respeto hacia los demás, el 39,80% señala que sí existe, mientras que el 58,64% plantea que en muchas oportunidades, se distorsionan realidades y se calumnia al docente.

Sobre la autorrealización es decir, la autosatisfacción para lograr el potencial máximo para el autodesarrollo, la creatividad y la autoexpresión, se aprecia que el 37,59% ha logrado su deseo de éxito, pero el 60,15%, manifiesta que no, debido a fallas humanas y de materiales y equipos.

Para comprender el comportamiento del individuo se indagó la actitud del recurso humano docente en la asignación de funciones y el 26,31% asume un comportamiento de aceptación debido a que le es agradable y está dentro de sus obligaciones, y que el acatamiento al trabajo es obligatorio por asignación ejecutiva. Existen también actitudes de apatía e indiferencia, debido a que no se valora el esfuerzo realizado y se siente desprotegido (14,28%).

Un sector de opinión (7,51%), manifestó su actitud crítica acerca de la asignación de funciones procediendo a medir la complejidad de la tarea antes de aceptarla. Señalan que su actitud es de responsabilidad en el cabal cumplimiento de la tarea, aunque la mayoría no trabaja y el mérito es para todos cuando la asignación es en grupo.

Existen también tendencias (4,51%) hacia el conformismo y la incertidumbre sobre lo que

se le asigna, ya que no reciben entrenamiento y hasta existe rechazo en la asignación de tareas por parte de algunos docentes, por no compartir con la manera como se gerencia.

Analizando la percepción de los docentes sobre la institución se observan valores y cultura de la organización, destacándose la gratitud del individuo en su condición de egresado y también del profesional que proviene de otras instituciones (20,30%).

También se observan tendencias a resaltar la Escuela de Agronomía como formadora de recursos humanos, pero denuncian atraso, distanciamiento con la normativa legal y ausencia de mística e imagen (18,83%).

Existen opciones que la definen como institución universitaria, formadora de recurso humano, que indaga y soluciona problemas agropecuarios y como institución medianamente organizada debido a la falta de gerencia (15,30%) y otro sector la concibe como sitio de trabajo y refugio y como institución dinamizante, que añora autonomía y participación, aunque la política le ha hecho daño (9,02%).

Cuando se analiza el esfuerzo y la motivación por el trabajo se observa en un 22,55% que se trabaja por mística e incentivación personal, un 15,03% ve el trabajo como una vía de capacidad de logro para ascender en el escalafón y mejorar la calidad de vida, debido a que, la asignación de cargos no es por mérito, sino que la política lleva a dirigir a los menos aptos.

Un 13,53% se siente motivado y participa, elevando su preparación profesional y proyectándose a la comunidad. Existe también desencanto debido a que sus esfuerzos no son tomados en cuenta, por la figuración falsa en el trabajo de grupo y por algunos docentes a dedicación exclusiva que realizan esfuerzos hacia proyectos económicos particulares (45,09%).

Al medir el grado de eficiencia en el cumplimiento de funciones, se observa que un 23,30% de profesionales, la considera alta, un 32,33%, media y 20,30% baja influyendo en ellos la política, la falta de supervisión, la apatía

de los demás y el desmedro académico por parte de los gremios. Se refleja también la tendencia de que aparte de la docencia, no hay otras metas en la institución ni condiciones de ambiente y recurso e inadecuación en la designación de comisiones.

La percepción sobre el comportamiento institucional en la Escuela de Agronomía, influye en la motivación individual. Un 34,58% piensa que la institución es encausada y motivada por quienes dirigen y el comportamiento gerencial es inducido hacia intereses políticos, a capricho personal y por molestar. El 42,10%, plantea que el comportamiento institucional es improvisado e indefinido, falto de planes y evaluaciones, que marcha por inercia, por convicción propia de quien labora en ella y que sólo interesa que la institución está funcionando, existiendo ausencia de canales informativos eficientes y de retroalimentación interna y hacia la comunidad (11,27%).

Analizando el modo de desempeño de funciones el 10,52% se caracteriza por ser creativo e innovativo en la actividad docente, el 33,83% respeta las instancias jerárquicas, aunque al haber incompetencia las violan. Un 31,57% se apega a lo tradicional, marcha al ritmo de los demás, aprende con la asignación y trata de romper asperezas y un 22,55% delega funciones, utiliza su especialización, toma en cuenta experiencias anteriores y se conjuga en base a circunstancias.

En cuanto a las razones para la aceptación de cargos un 12,03% lo hace para obtener cuotas de poder. Un 19,54% por disciplina y por no haber quien lo supla y un sector por colaborar con la Escuela, compartir problemas, por compañerismo, por aprender, por ocupar una posición o para hacerlo bien aunque un 13,53% señaló que no le agrada y que la designación de cargos se hace vitalicia.

Al analizar la valoración del status, se aprecia que un 38,34% considera que no se le valora el trabajo, que se le da preferencia siempre a las mismas personas, que la asignación es ejecutiva y prevalece la filiación política. Señalan

que prevalece al compradrazgo y amiguismo, existiendo distorsión en los valores institucionales.

Otro sector de opinión (36,84%) expresa que sí se toma en cuenta la categoría académica, espíritu de colaboración, especialización y experiencia, aunque un 10,52% reporta que se le valora para el trabajo rutinario no siendo así para cargos con asignación de prima y de prestancia. Un 12,03% señaló que solamente se le valora por estar en su sitio de trabajo.

b. Responsabilidad.

El docente de la Escuela de Agronomía está inmerso en categorías que van desde la figura de asistente (27,06%), agregado (37,59%), asociado (27,06%) y titular (8,27%), alcanzando grados académicos que oscilan desde cursos de especialización, maestrías, doctorados y posdoctorados, donde un 75,18% tiene posgrados, de los cuales, el 33,00% no han culminado sus tesis de grado.

El papel tiene que ver con el título alcanzado y la especialización adquirida. En el caso de la Escuela de Agronomía, los títulos alcanzados, se ven centrados mayoritariamente en la profesión de Ingenieros Agrónomos (74,43%) y la especialidad se adquiere en base al área del conocimiento que abarca la unidad departamental aunque un 5,26% se orienta hacia el área educativa.

No existe correspondencia entre los años de servicio con la categoría en el escalafón, observándose rezago escalafonario en base al tiempo de permanencia y donde en las categorías de asistente y agregado en un 32,00% es por causas imputables a su persona, por no haber alcanzado título de IV nivel, mientras que en la categoría de asociado en un 47,22% es por no haber cumplido con el requisito de ascenso. Es de hacer notar que antes de 1974, solamente se ascendía por tiempo de permanencia.

En cuanto al ingreso familiar mensual del profesor por ocupación del cónyuge se observan

variaciones que van desde parejas donde ambos trabajan a profesores con cónyuges sin ocupación, divorciados o viudos. Comparando esta situación con las condiciones socio-económicas se aprecia que un 65,41% de los profesores habitan en casa o casa quinta y en un 34,58% en apartamentos o pent-house. Un 31,57% tiene un vehículo, el 58,64% dos, el 6,76% tres, el 2,25% cuatro y el 0,75% ninguno.

El 15,39% consideró suficientes los ingresos percibidos para educar a sus hijos, un 24,81% medianamente y el 9,02% insuficientes.

Para la adquisición de prendas de vestir, el 42,85% señaló que era suficiente su remuneración, el 32,33% medianamente suficiente y 33,55% insuficientes y en cuanto a decoración del hogar y adquisición de artículos de primera necesidad, un 25,56% opinó que lo que percibían era suficiente, un 39,09% medianamente suficientes y un 3,00% insuficiente.

En cuanto a diversión, se aprecia que un 22,55% consideran que lo que devengan como sueldo es suficiente, un 36,09% medianamente suficiente y un 39,09% insuficiente.

Existe una población de 473 hijos declarados en los docentes, las cuales, oscilan de 1 a 13 hijos en el núcleo familiar, estando la mayor concentración en familias con grupos conformados por 3, 4 y 5 hijos, donde el 8,24% son niños de edad escolar, concentrados mayoritariamente en primaria (40,38%) y secundaria (25,15%). El 11,90% está en educación superior, el 6,76% fueron declaradas fuera del status de estudiante y el 8,24% no se reportaron.

c. Dinámica grupal.

En cuanto a dinámica grupal un 20,87% se centra en la indefinición y un 14,66% plantea que existe responsabilidad en el trabajo, aunque muchas figuran sin hacerlo. Un 12,65% plantea sectarismo, "chismes" e información de pasillo y corrillo, problemas, sabotaje e insubordinación, que afectan al docente en sus funciones. Un

12,65% plantea apatía y conformismo y un 12,06% cohesión, integridad, sentido colectivo, colaboración, responsabilidad, criterio técnico, mutuo acuerdo, armonía, alternabilidad y espíritu de trabajo.

El 24,89% denuncia intereses personales y políticos, falta de interacción y dificultad para reunirse e individualidad en el trabajo. Prevalcen mecanismos formales de comunicación como las memorandas, aunque los mecanismos informales tales como recados, vías telefónicas, corrillos y reuniones de pasillo, también operan.

d. Sistema de influencia.

El 27,01% aspira niveles estratégicos en la alta gerencia en los cargos de Vice-Rector Académico y Administrativo, Secretaría General, Coordinación General de Posgrado, Jefe de Control de Estudios y Consultoría Jurídica.

Entre las razones fundamentales para ocupar estos cargos se encuentran la obtención de cuota de poder, crear nuevas Escuelas, poner ideas en práctica, establecer cambios, modernizar, establecer correctivos y por gustarle la gerencia.

Un 36,33% manifestó querer desempeñar funciones en la gerencia media en roles de Director, Subdirector Académico y Administrativo, Coordinador de Registros Académicos, Coordinador de Posgrado y Coordinador de Currículo de la Escuela.

Los criterios que prevalecieron fueron para mejorar la Escuela y hacer por ella, gerenciar mejor y en base a planes de desarrollo, obtener experiencia, hacer valer la investigación, culminar el pensum de estudio y mejorar el área curricular y los posgrados.

El 36,64% decidió optar por el nivel operativo, manifestándose un sector por desear ser profesor universitario, para desempeñar roles de Coordinadores de Cátedra y de Semestre y para ser Jefes de Departamento y/o Gerentes de Extensión en Viñedos y Bodegas y de Servicios.

Los razonamientos hacia este nivel fueron, para hacer mucho por la unidad, mejorar la programación, establecer cambios, no causar envidia, por vocación al rol de docente, por

percibir que no se reconocen méritos, por tranquilidad o por no estar de acuerdo con la realidad actual.

Conclusiones y recomendaciones

A. Conclusiones

El docente en la Escuela de Agronomía:

- Se siente satisfecho en el desempeño de sus funciones aunque su capacidad de logro y eficiencia en el trabajo se ve afectada en algunos, por la falta de tiempo para investigar, ausencia de posgrado en el área de la especialidad y al exceso de docencia

- Sus necesidades de seguridad y protección, pertenencia al grupo y estimación se encuentran satisfechas, mientras que la dignidad, el respeto a los demás y la autorrealización tienden a disminuir.

- Tiene una actitud de aceptación en la asignación de tareas sin embargo se aprecian tendencias hacia la apatía, desprotección y al acatamiento por obligación.

- Percibe claramente a la institución y tiene tendencias de motivación y de esfuerzo hacia el trabajo de manera eficiente, aunque se aprecia el esfuerzo hacia el ascenso en el escalafón universitario como una vía de incentivo académico y económico por parte de algunos docentes y la desmoralización, debido a la poca colaboración grupal y al esfuerzo de parte del personal, hacia proyectos económicos particulares ajenos a la institución.

- Respeta las instancias jerárquicas, tramitando con rapidez y se apega a lo tradicional, marchando al ritmo de los demás, aprendiendo con las asignaciones y tratando de romper asperezas.

- Percibe la existencia de fallas en los procedimientos administrativos señalando que se cumplen objetivos sólo en docencia y está consciente de la ausencia del castigo recompensa como vía de estímulo por el esfuerzo realizado.

- Cumple funciones fundamentalmente

en docencia, interrelacionadas con las actividades de investigación, extensión y servicios, administrativas, gremiales y de comisiones interdisciplinarias.

- Presenta una posición relevante en cuanto a preparación, estudios alcanzados, trayectoria por años de servicios y categoría en el escalafón universitario, aunque no existe correspondencia entre los años de servicios y las categorías escalafonarias alcanzadas.

- Percibe estabilidad, seguridad y estima grupal pero también observa la falta de valoración del recurso humano docente, la envidia y la incertidumbre entre otras cosas.

- Su ingreso familiares insuficiente debido a que le permite cubrir sus necesidades básicas no siendo así para la adquisición de bienes menos prioritarios pero importantes y necesarios.

- Predomina en un núcleo familiar integrado mayoritariamente por 3 y 4 hijos, los cuales se encuentran en niveles educativos de primaria y secundaria.

- Está inmerso en la indefinición institucional y percibe irresponsabilidad, apatía y sectarismo en sus compañeros, existiendo también cohesión grupal en determinadas situaciones.

- No percibe el sistema de comunicación implantado por la institución como contribuyente al incremento de confianza y apoyo, retroalimentación y captación de lineamientos acerca de lo que se pretende.

- Tiene inconvenientes con la Dirección de la Escuela en cuanto a la forma cómo se gerencia, teniendo equitativamente aspiraciones hacia la alta gerencia, la gerencia media y hasta en niveles supervisorios.

- Existen factores que los afectan para asumir cargos administrativos; entre ellos, el incumplimiento de Normas y Reglamentos y la falta de autoridad cuando se gerencia.

- Concibe el liderazgo de manera democrática aunque señala rasgos de autocracia y de indiferencia.

- Considera ineficientes los mecanismos de evaluación y no los concibe como proceso administrativo, no teniendo credibilidad en los mismos, ni perciben autoridad suficiente, por quienes dirigen, para hacerlos cumplir.

B. Recomendaciones

- Es necesario un cambio de conducta en la Escuela de Agronomía que transforme las normas culturales y eleve los valores organizacionales a fin de que satisfagan las necesidades del recurso humano docente y proporcionen una vida social dentro de la organización más placentera en función del trabajo, debido a que el hombre aprende lo que le motiva y le da significancia, relevancia y satisfacción de sus necesidades.

- Se debe optimizar la satisfacción de las necesidades de la Escuela de Agronomía con las necesidades del docente, y el cambio debe ser programado ya que el mismo afecta su status, convirtiéndose en emocional y evolutivo. Es necesario que se produzca energía bien por la satisfacción o la insatisfacción, que sean conducentes a la acción.

- Para el logro de la motivación hacia el trabajo, es necesario un clima organizacional más adecuado, cambiando los aspectos negativos percibidos en la conducta individual, en el sistema de responsabilidades, en la dinámica grupal y en el sistema de influencia.

- Hay que articular los valores del docente con los objetivos de la institución para el logro de una conjunción de esfuerzos sentidos por ambos.

- Se deben entender las percepciones, sentimientos, relación emocional y expectativas de satisfacción o insatisfacción de las necesidades del docente.

- La gerencia administrativa debe cambiar sus patrones, valores, actitudes y comportamiento para que exista equilibrio, actuando con conocimiento y capacidad, demostrando lo que hace y aprovechando los aspectos positivos de la vida organizacional.

- La interacción social entre la institución y la motivación, iniciativa individual y evolución del docente es fundamental, ya que de la conducta y de los papeles asumidos por los individuos se deriva el cambio en la estructura, eficiencia, eficacia y productividad.

- El sistema de influencia debe evitar la manipulación y el autoritarismo ya que esto conduce a que el individuo aprenda a resistir, evitar, suprimir y a distorsionar en el medio organizacional. Se entiende que el docente, con su psicología, personalidad y comportamiento, es el que da vida a la institución, ya que el resto de los subsistemas en la organización son estáticos.

- El sistema de comunicación debe contribuir al incremento de confianza y apoyo, intercambiando información, transmitiendo significados y retroalimentando. Es indispensable para que los factores y las decisiones se conozcan y se tomen en consideración en la toma de decisiones o en la planeación y ejecución de acciones, ya que las dimensiones esenciales para el cambio son aquellas que afectan las interacciones y relaciones de los individuos y grupos en la organización.

- El recurso humano docente necesita identificarse con grupos formales, informales e intergrupos en la organización, debiéndose aprovechar esta situación en función de los intereses institucionales, estableciendo comunicación con la base a través de mecanismos sencillos y conformando comités, comisiones y grupos de trabajo, donde el papel de los directivos sea de cooperación, experimentando situaciones en esfuerzo conjunto con el docente, aprovechando lo positivo y descartando los errores.

- Debe haber un aumento en la incidencia de confrontación de los problemas organizacionales, individuales y grupales, y para esto, debe aprovecharse la comunicación informal, cara a cara con coordinación y participaciones de quienes dirigen la institución.

- La motivación por el entusiasmo y

cooperación por el planeamiento es importante, tomando en cuenta las aspiraciones y propiciando un cambio efectivo y total, con intereses compartidos entre el docente y la institución, ya que se aprecia tendencias hacia el esfuerzo individual, en el plano personal no siendo así con los intereses de la institución.

- El cambio en el recurso humano docente debe basarse en la adaptabilidad, la cual implica modificación, renovación, perfeccionamiento y cambio planeado y sistemático, confrontando modelos ideales, diagnosticando la realidad, identificando patrones influenciadores que afectan los subsistemas relevantes y estableciendo mecanismos conducentes de lo actual a lo ideal.

- El cambio debe apoyarse en las variables organizacionales y a través de ellas producir transformación en las interfases grupales e individuales, ya que el cambio unidireccional de motivación por individuos, lleva a esfuerzos aislados y hasta frustraciones en el recurso humano debido a la ausencia de esfuerzo conjunto, reciprocidad y apoyo.

- El recurso humano necesita ser reconocido en su trabajo, debiendo tener recompensas en lo moral y en lo económico, ya que los sentimientos reprimidos afectan la solución de los problemas.

- Hay que conocer la estructura social, las creencias y las orientaciones compartidas y desarrollar normas sociales, donde se les dé relevancia al status del docente de la Escuela de Agronomía y sea mejor remunerado en su labor, ya que, es una potencialidad en cuanto a especialidades alcanzadas en cursos de IV y V nivel, pero donde su ingreso familiar mensual, presenta niveles de insuficiencia para satisfacer

sus necesidades básicas y deterioro progresivo en su calidad de vida.

- El docente debe tener los recursos necesarios para su desenvolvimiento y para el cumplimiento de sus funciones de docencia, investigación, extensión y servicios, proporcionándosele un clima organizacional ideal para el logro de la excelencia dentro de la organización.

Literatura citada

1. Archilles de Faría Mello, F. 1978. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Limusa: Mexico.
2. Beer, M. 1965. Organization Change and Development. A Systems View. California: Good Year Publishing Company.
3. French, W.L. y C.H. Bell. 1973. Organization Development; Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. E.U.A.. Prentice-Hall.
4. Katz, D. y R.L. Kahn. 1966. The Social Psychology of Organization. Wiley: New York.
5. Kast, F. y J. Rosenzweig. 1976. Administración de las Organizaciones. Un Enfoque Sistemico. Mc Graw-Hill: Mexico.
6. Kingdon, D. 1973. Modelo Socio Técnico de Desarrollo Organizacional. In Archilles de Faría Mello, F. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Limusa: Mexico.
7. Lievegoed, B.C.J. 1973. The Developing Organization. Tavistock: London.
8. Margulies, N. y A. Raia. 1972. Desarrollo Organizacional. Valores. Proceso y Tecnología. Diana: Mexico.
9. Peters, T. y R. Waterman. 1982. En Busca de la Excelencia. Experiencias de las Empresas Mejor Gerenciadas en los Estados Unidos. Norma: Colombia.

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LILIAMORO ALVARO
BIBLIOTECA
 POSGRADO DE AGRONOMIA
 FITOPATOLOGIA - HORTICULTURA