

# 13

## CAPÍTULO

---

Sistema expresivo-instrumental y comportamiento individual de los profesores del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo

215

*Expressive-instrumental system and behaviour of individual professors of Technology University Institute of Trujillo State*

---

Nelly Pepe, Mary Carrero y María Eugenia Briceño

### RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la incidencia de los elementos del Sistema Expresivo-Instrumental del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo, sobre el Comportamiento de los profesores de esta Institución. La muestra estuvo constituida por los profesores que trabajan en las carreras de Administración de Empresas y de Mantenimiento de Maquinaria Agrícola. Esta investigación tiene carácter descriptivo con el objeto de identificar los distintos comportamientos en el profesorado y los elementos del contexto organizacional.

## **PALABRAS CLAVE**

Sistema Expresivo-Instrumental, Comportamiento Individual. Motivación, Ambiente.

## ***SUMMARY***

The object of this study is to determine the effect of the elements of the Expressive-Instrumental System of the University Institute of Technology of Trujillo State, on the behaviour of teachers of this institution. The sample consisted of people working in the departments of Business Administration and Agricultural Machinery Maintenance. This research is descriptive and aims to identify the various behaviours found within the teaching staff, while describing the elements of organizational context.

## ***KEY WORDS***

Expressive-Instrumental System, Individual Behaviour. Motivation, Environment.

---

## Introducción

Las instituciones educativas, están dedicadas a la socialización y a la generación de nuevos conocimientos para que las personas ocupen puestos en otras organizaciones y en la sociedad. Este tipo de organización centra sus funciones básicas en el insumo humano, siendo clasificada, según el tipo de actividad a la que se dedica, como organizaciones de Mantenimiento, esto hace que los procesos organizacionales que se necesitan para cumplir con su propósito, sean distintos a los requeridos por aquellas organizaciones que centran su función en la transformación de objetos físicos; toda vez que los insumos de este tipo de organización son seres que reaccionan y participan en el proceso de moldeo (Katz y Kahn:1991:51).

Siendo así, los docentes juegan un papel importante pues son responsables directos de la función moldeadora de los individuos que ingresan a esta institución, por lo que deben poseer, entre otras características, comportamientos que permitan atraer y motivar a esos miembros temporales que van a ser moldeados, permitiendo con esto el logro de los objetivos propuestos y por los cuales fue creada.

En este sentido, las universidades requieren docentes con comportamientos enmarcados en: un alto sentido de pertenencia, de participación, gran responsabilidad, cooperación, que beneficie tanto a la institución como a ellos mismos.

No obstante, podría suceder que los docentes muestren un comportamiento poco favorable en su trabajo en asuntos como la cooperación, la participación en actividades institucionales; altos niveles de ausentismo, bajo interés por el estudiante; a tal punto que sus actividades se limiten al cumplimiento de sus horas académicas, haciendo a un lado las actividades de extensión e investigación y aquellas que permitan además de su desarrollo profesional, su desarrollo personal. Por otra parte, podría existir poca o ninguna participación de los docentes en la búsqueda de soluciones

a problemas existentes en la institución o por mantener y mejorar la calidad de la enseñanza.

Estas actuaciones de los docentes, distintos a las esperadas por la organización, permiten un alcance poco exitoso del propósito de preparar gente para los papeles que ocuparan en otras organizaciones (enseñanza), crear nuevos conocimientos, dar soluciones nuevas a problemas (investigación).

Esta situación bien podría estar relacionada con los elementos del contexto organizacional que tienen que ver con las políticas de la institución, salario, supervisión, relación con sus compañeros, condiciones de trabajo, responsabilidades, ascensos; los cuales pueden encontrarse sin concordancia con las expectativas de los docentes, incidiendo negativamente y llevándolos a actuaciones no adecuadas con la esperada por la institución. Lo que traería como consecuencia, deficiencias en el funcionamiento de la institución y un clima desfavorable en la colectividad que rodea a la organización, al no garantizar la calidad de la enseñanza y la investigación.

En este sentido, distintos pueden ser los factores que son capaces de producir conductas en los individuos. Desde el punto de vista del análisis de la organización, Katz y Kahn (1991: 135), nos plantean que el comportamiento de los individuos en situación de trabajo se debe en gran parte a lo que ellos han denominado Sistema Expresivo-Instrumental que tiene que ver con la interacción inmediata entre el trabajador y su empleo así como por el ambiente en el cual se desempeña.

De allí la necesidad de quienes dirigen las organizaciones de conocer la forma como las características de la organización propician la actuación de sus miembros y poder definir estrategias apropiadas para dirigir y controlar ese comportamiento.

Por consiguiente, el presente trabajo forma parte de una investigación que busca, conocer la relación que existe entre el comportamiento de los docentes con los elementos del Sistema Expresivo-Instrumental.

Su propósito es determinar la incidencia de los elementos del Sistema Expresivo-Instrumental sobre el comportamiento en los docentes del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo (I.U.T.E.T), Venezuela. Para lograrlo es necesario identificar los factores relacionados con el ambiente de trabajo y con la integración del hombre con su cargo, como principales elementos del Sistema Expresivo-instrumental, seleccionar los elementos que den cuenta del comportamiento tanto positivo como negativo de los individuos frente al trabajo y caracterizar y/o tipificar el comportamiento de los docentes.

## **Sistema Expresivo-Instrumental**

Las personas se vinculan a una organización porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales, para ello están dispuestas a incurrir con sus esfuerzos personales en un conjunto de actuaciones (trabajo, dedicación, puntualidad, esmero, cooperación), a cambio de recompensas o estímulos por parte de la organización (salarios, desarrollo personal, supervisión abierta). Visto de ésta manera, se puede comprender que la motivación promueve al individuo a alguna forma de comportamiento observando la satisfacción de una o más de sus necesidades.

En este sentido, las organizaciones se consideran como un medio para proporcionar al individuo una serie de recompensas con distintos grados de satisfacción por lo

que deben tratar de ofrecer a sus miembros, el más alto (autocrecimiento y autodesarrollo) nivel de motivación y de recompensas para propiciar en ellos comportamientos que vayan en pro de los objetivos personales y organizacionales.

Katz y Kahn (1991:75) muestran un sistema de recompensas que ellos denominan Sistema Expresivo-Instrumental dentro del cual se incluyen una serie de factores del contexto organizacional que promueven un conjunto de comportamientos en los miembros de la organización.

## **Sistema Expresivo**

Dentro del Sistema Expresivo se incluyen elementos derivados de la interacción inmediata entre el individuo y las tareas que él ejecuta en su trabajo, este sistema involucra el reconocimiento, el logro, el progreso profesional, la delegación de responsabilidad, libertad de decidir como realizar su trabajo, entre otros; están bajo su control, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña. La presencia de estos factores desarrolla en el empleado un estado de Motivación expresiva mostrando comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. De ésta manera, un empleado que experimente un estado de motivación intrínseca, tiende a ser dedicado en su trabajo y se autorrealiza a través de éste (Aldag: 1989:32).

Para fines de interés de la presente investigación, se estudiarán algunos elementos pertinentes del sistema Expresivo como son: Progreso Profesional, Reconocimiento Profesional y Delegación de Responsabilidad.

## **Sistema Instrumental**

El Sistema Instrumental encierra las condiciones dentro de las cuales el individuo desempeña su trabajo, están fuera de su control por ser administradas y decididas por la empresa. Los principales elementos de este sistema que serán tomados como indicadores en éste estudio son: el salario, el liderazgo, las políticas y las relaciones interpersonales. La presencia de estos factores desarrolla en los individuos un estado de Motivación Instrumental donde el empleado señala comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo.

## **Comportamiento del individuo en el trabajo**

El comportamiento del individuo en el trabajo (se empleara este termino como sinónimo de conducta), es interpretado como las acciones o cualquier acto observable de un empleado, tanto su excelente desempeño, la voluntad para ayudar, como el presentarse tarde a trabajar. De este modo, aún cuando es un tema sumamente complejo para el cual no hay respuestas fáciles, no deja de ser interesante, pues el éxito de toda organización depende en gran parte de los comportamientos que asuman sus miembros (Gibson: 1989:61).

## Categorías de Conducta en el Trabajo

Katz y Kahn (1991), presentan tres categorías de conducta, consideradas fundamentales para lograr niveles elevados de efectividad organizacional. Dentro de cada una de ellas se describen conductas más específicas; acordes a cualquier organización, en especial a las instituciones de enseñanza.

### Unión - Permanencia en el Sistema

Esta categoría encierra comportamientos que van más allá de la simple intención de permanecer en el trabajo solo por la seguridad y la certidumbre de una posición establecida, aunque no se desee estar allí. Este fenómeno denominado como Encapullamiento Corporativo hace que las personas simplemente acudan al trabajo; se encuentran presentes en cuerpo pero no en espíritu. Esta situación no corresponde con lo que la institución espera de sus miembros por lo que es necesario promover acciones que los lleven a desarrollar un gran sentido de pertenencia y membresía, haciéndolos sentir que son valiosos, que están realizando una contribución positiva a la organización y que permanecer en ella es algo más que tener dinero en el bolsillo (Herman: 1997:132).

Poco se ha estudiado la relación de motivación del individuo con la organización, cuando éste considera las metas del ente social como objetivos personales propios. Tal relación debiera dar como resultado una gama de comportamientos que contribuyan con la misión organizacional (mayor productividad, menor ausentismo y rotación de personal). Así en la medida que la organización permita al individuo su crecimiento personal y profesional, participar en decisiones y compartir recompensas, el hombre se vuelve parte de la organización y ésta parte del individuo (Katz y Kahn:1991:418).

Se comprende entonces que el grado de interiorización de las metas organizacionales dependerá, del carácter en sí de tales metas, de su congruencia con las necesidades y valores del individuo y de la participación activa en la determinación de decisiones que se logren para la organización

Existen comportamientos que ponen en evidencia el grado de interiorización que poseen los miembros de la organización los cuales bien pueden caracterizar al docente del I.U.T.E.T-DRB. Estos comportamientos han sido identificados como Compromiso organizacional, Participación en el Trabajo e Identificación con la Organización, los cuales son tomados como indicadores para la presente investigación (Katz y Kahn: 1991:420).

### Ejecución o desarrollo del rol

Esta categoría de conducta para lograr niveles efectivos, se vincula con el sistema formalizado de papeles que describe las pautas estables de conducta esperada de quienes ocupan los distintos puestos dentro de una organización. Este comportamiento institucionalizado denominado como Conducta de Papel, es el que hace que todo individuo que desempeñe un papel dentro de una organización actúe atendiendo las demandas de éste. Por consiguiente, las organizaciones al estar constituidas por conductas adaptadas a una pauta, si sus miembros confunden los límites pertinentes y se conducen en desacuerdo con éstos, amenazan la vida misma de la organización.(Katz y Kahn:1991:95).

### **Innovación – Espontaneidad**

Esta categoría incluye acciones no especificadas por el papel pero que facilitan las metas organizacionales. Así, la organización que no recibe de sus miembros contribuciones de este tipo los está utilizando con poca efectividad. Por lo que para lograr un funcionamiento organizacional efectivo, sus miembros deben mostrarse dispuestos a hacer más de lo que su papel especifica, por ello la capacidad de innovación, de cooperación espontánea y el autoadiestramiento para responsabilizarse más por la organización, garantizan la supervivencia y efectividad organizacional.

## **Metodología de la Investigación**

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación tiene carácter descriptivo en tanto que el problema de estudio abarca las formas de conducta de los docentes del I.U.T.E.T-DRB y su contexto organizacional; por lo que se busca identificar los distintos comportamientos que asumen estos miembros en el trabajo que desempeñan dentro de la institución, así como describir el contexto organizacional en términos del ambiente laboral y de la integración del docente con el cargo que desempeña.

La descripción de estas variables de estudio llevó al establecimiento de conceptos, características y todos aquellos aspectos que permitan generar la información necesaria que sirva de base para analizar y comprobar las relaciones existentes entre ellas.

El estudio explicativo se presenta en el análisis de la relación entre las variables, basado en el estudio descriptivo realizado, pudiendo establecer consideraciones válidas para comprobar o no la relación entre tales variables.

Así, partiendo del supuesto básico de la presente investigación, el estudio explicativo intenta comprobar la relación entre los factores del Sistema Expresivo-Instrumental de la institución y el comportamiento de sus docentes, permitiendo a través del análisis, deducir que las características de este sistema es uno de los factores que determina o no el comportamiento en el trabajo de los docentes.

Por otra parte, los resultados obtenidos pueden dar un valioso aporte a los modelos teóricos utilizados en este estudio, pudiendo generalizarse a partir de este problema de investigación.

### **Diseño de la Investigación**

El presente trabajo es una investigación de tipo “no experimental-transeccional”. Se considera no experimental ya que el mismo se realiza sin manipular deliberadamente las variables, por lo que no se construye ninguna situación sino que se analizan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador (Hernández: 1991:190).

Siendo así, las deducciones a las que se llegaron sobre la relación entre la variable comportamiento del docente y del contexto laboral, se realizaron sin intervención o influencia directa del investigador, por lo que las relaciones se observaron tal y como se dan dentro de la institución.

El carácter transeccional se debe a que la recolección de los datos o información acerca del comportamiento del docente y del contexto laboral del instituto se realizaron en un

tiempo único, teniendo como propósito la descripción de tales variables y analizar su incidencia en un momento dado.

A su vez, éste diseño transeccional se ubica dentro del tipo correlacional (Hernández: 1991:192), en tanto que intenta describir las relaciones existentes entre el Sistema Expresivo-Instrumental y el comportamiento de los docentes del instituto.

### **Población y Muestra**

La población está conformada por 32 miembros del personal docente que laboran en las carreras de Administración de Empresas y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola y Pesada que ofrece el I.U.T.E.T-DRB, extensión Dividive.

Características de la población: la población está conformada por 27 docentes en condición de ordinarios y 5 en condición de contratados, con más de un año dentro de la institución.

En vista de que el número de docentes de la extensión es muy pequeño se toma como muestra el total de la población objeto de investigación.

### **Instrumento**

Por ser el personal docente del Instituto una población con características muy homogéneas y con una problemática semejante, se usará como instrumento un cuestionario, el cual será aplicado a 32 profesores del Instituto y está conformado por 22 ítems con alternativas de respuesta tipo Likert, con direccionalidad positiva y con una escala de cinco puntos que van de 1 hasta 5. Este cuestionario pretende recoger la información necesaria acerca de las variables de estudio para su posterior análisis.

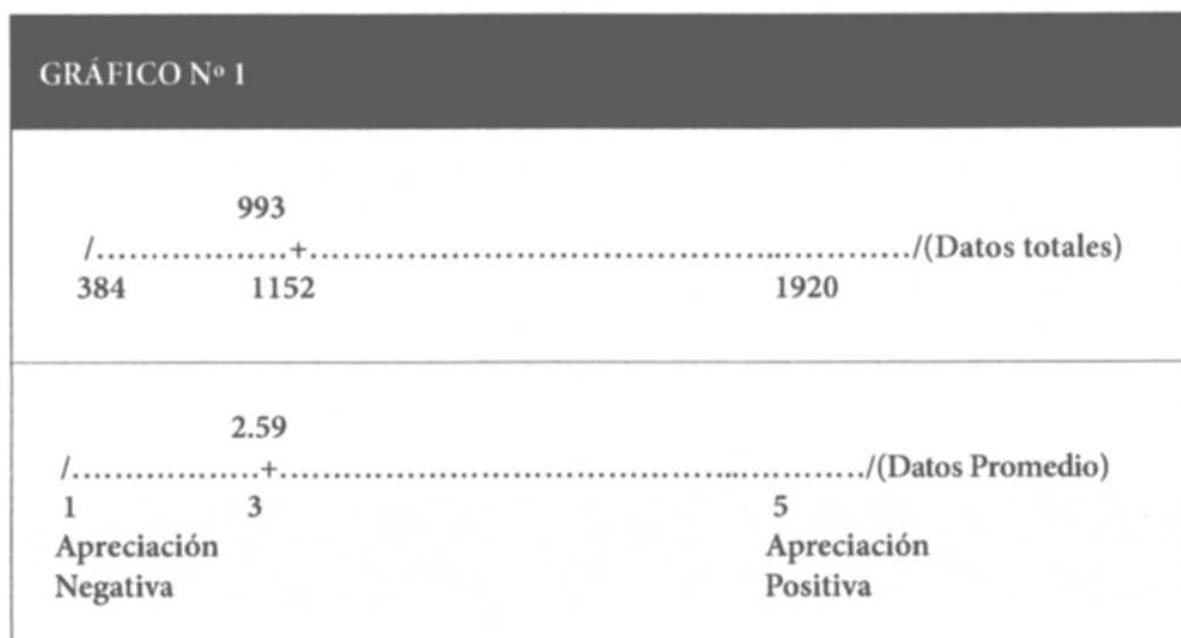
### **Tratamiento y Análisis de Resultados**

Una vez recolectada la información se procedió a realizar 3 Matrices de Datos. En la primera matriz se presentan las respuestas a los ítems del instrumento aplicado, de los cuales se obtuvieron los totales y promedios de la variable Sistema Expresivo-Instrumental, la segunda muestra los totales y promedios obtenidos de cada una de las subvariables que conforman el Sistema Expresivo-instrumental y la última matriz contiene los resultados obtenidos en las respuestas relacionadas con la variable Comportamiento en el trabajo; todos estos elementos sirvieron de datos para el análisis posterior.

Para el análisis estadístico de los datos se utiliza en primer lugar, el Análisis de las medias como medida de Tendencia Central, el cual permitió describir cada una de las variables involucradas; posteriormente se utilizó el Coeficiente de Correlación Producto-momento de Person para establecer la relación entre tales variables.

### **Análisis de Resultados**

Analizando el Sistema Expresivo-Instrumental, identificado como variable X, y teniendo como parámetro un intervalo donde el mínimo valor es de 384 (12 ítems x valor mínimo establecidos x 32 sujetos) y su valor máximo de 1920 (12 ítems x valor máximo establecido x 32 sujetos); tomando en cuenta el total obtenido de la variable X (993) a través de la recolección de la información, se pudo generar la siguiente información:

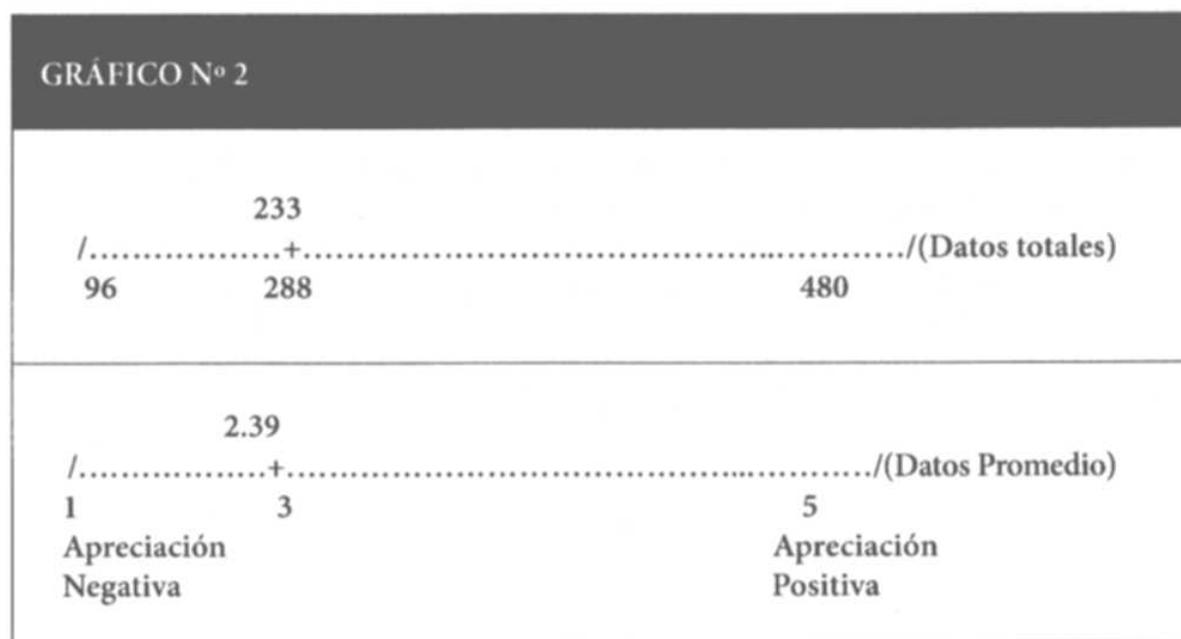


Fuente: Instrumento Aplicado por los Autores

Los datos anteriores, representados en el Gráfico N° 1, indican una apreciación relativamente negativa, por parte de los docentes del IUTET, en relación con la Variable estudiada Sistema Expresivo Instrumental, que en términos de porcentaje se ubica en un 55%

Siendo de interés el conocer cual de las subvariables de X, ejerce mayor incidencia sobre lo analizado, se realizó el mismo procedimiento anterior con cada una de ellas y los resultados fueron los siguientes:

Teniendo como XI al Sistema Expresivo, se obtuvo:

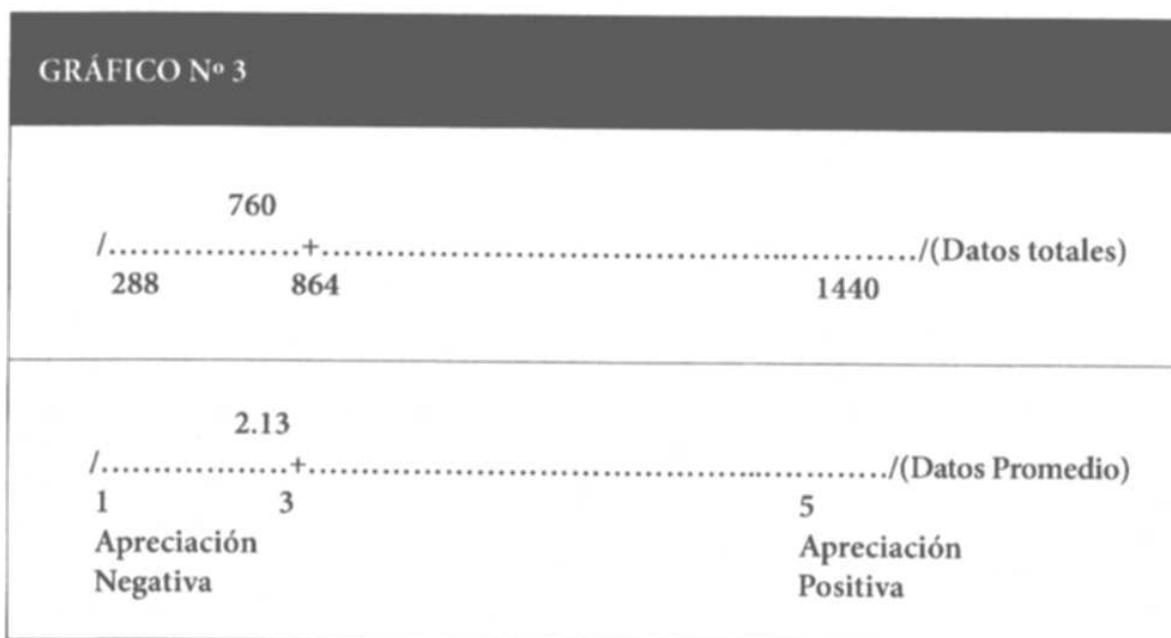


Fuente: Instrumento Aplicado por los Autores

Donde el intervalo se construye con un valor mínimo de 96 y un valor máximo de 480; la sumatoria de esta variable fue 233 tal como se aprecia en el Gráfico N° 2, que en porcentaje indica una tendencia relativamente negativa en un 48%.

Tomando como X2 al Sistema Instrumental, se obtiene para su análisis los resultados presentados en la Gráfica N° 3, donde se muestra que dentro del intervalo construido con un valor mínimo de 288 y un valor máximo de 1440, el total genera como resultado una tendencia relativamente negativa en una proporción del 52%.

Al compararse los resultados de las subvariables analizadas, se observa que el sistema expresivo obtuvo un valor de 48% mientras que el sistema instrumental obtuvo un valor del 52%, lo que indica que los docentes aprecian negativamente y en mayor porcentaje los elementos del sistema instrumental.

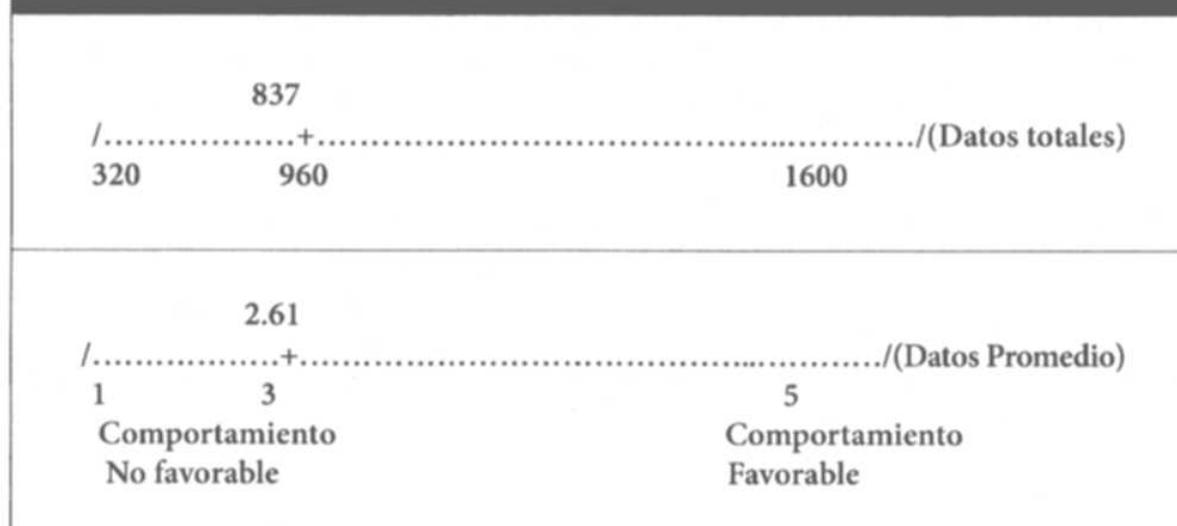


Fuente: Instrumento Aplicado por los Autores

Una vez analizada la variable X, se procede al análisis de la variable Comportamiento en el trabajo, identificada por la letra Y.

Siguiendo el mismo análisis descriptivo, se procedió a delimitar el intervalo quedando entre 320 y 1600 y con los resultados totales obtenidos se presenta lo siguiente:

GRÁFICO N° 4



Fuente: Instrumento Aplicado por los Autores

El Gráfico N° 4 revela una tendencia hacia un comportamiento poco favorable por parte de los docentes dentro de la institución, que en términos porcentuales se expresa en un 52%.

Después de describirse las variable en estudio y conociendo las tendencias dentro de la unidad de anaes seleccionada, se continua con la verificación o no de la correlación entre el Sistema Expresivo-Instrumental y el Comportamiento en el Trabajo en los sujetos de estudio.

Para el análisis se utiliza el coeficiente de Correlación Producto-Momento de Pearson. El resultado obtenido es de  $r = 0.71$ , lo que indica que existe correlación positiva considerable del 71% entre las variables analizadas, es decir que entre las formas de apreciar el Sistema Expresivo-Instrumental y el Comportamiento en el Trabajo en los profesores del IUTET, existe una correlación de incidencia del 71%.

## Conclusiones

La investigación realizada ha demostrado que, en efecto, los componentes del Sistema Expresivo - Instrumental tienen incidencia sobre el comportamiento en el trabajo de los docentes del I.U.T.E.T. Este hallazgo es consistente con la teoría que sirve de marco de referencia al estudio.

Estos resultados revelaron que el comportamiento que asumen los docentes en el trabajo es producto de la percepción que tienen de los elementos que conforman el sistema expresivo-instrumental.

Los datos muestran, en primer lugar, que el Sistema expresivo-instrumental es percibido negativamente por los docentes, esto demuestra que las recompensas o estímulos que ofrece el I.U.T.E.T -DRB, no aporta los alicientes necesarios para satisfacer sus necesidades personales, generando en ellos bajos niveles de satisfacción en el trabajo.

Esto conduce a reconocer que el concepto que los docentes tienen de los elementos del ambiente, enmarcados en el Sistema Expresivo-Instrumental, difiere totalmente del concepto que la institución tiene de los mismos, por lo que la gerencia debe tener la iniciativa de revisar y ajustar esos elementos de manera que permitan fomentar un espíritu positivo que garantice la participación y el cumplimiento de estos miembros de la organización.

Por otra parte, al analizar separadamente cada una de las sub variables del sistema Expresivo -Instrumental, se encontró que el progreso profesional, el reconocimiento y la delegación, los cuales son los elementos considerados en el sistema expresivo, son percibidos negativamente por los docentes por lo que se considera que las recompensas que reciben como resultado directo de su trabajo son deficientes o inadecuadas. Esto trae como consecuencia bajos niveles de satisfacción expresiva por lo que no pueden alcanzar elevados sentimientos de logro, crecimiento y autoestimación, encontrando que su trabajo no es intrínsecamente motivador.

Para promover esa satisfacción intrínseca por el trabajo es recomendable que la institución permita a los docentes mayor posibilidad de expresar sus propias habilidades y ejercer decisiones tomadas por cada uno de ellos, así, al poseer estos miembros una elevada motivación intrínseca sentirán la necesidad de ser eficientes y aprovechar las diferentes situaciones de manera tal que puedan sumar destrezas, habilidades y conocimientos a sus experiencias, lo cual pone en ejecución siendo eficientes y exigiéndose excelencia.

De la misma manera al analizar el liderazgo, el salario, la supervisión y las relaciones interpersonales; como elementos evaluados en el sistema instrumental, los resultados arrojaron una percepción negativa de los mismos por parte de los docentes; esto evidencia que los factores que describen la relación de estos miembros de la institución con el contexto o ambiente en el que realizan su trabajo no están acorde con las expectativas que tienen tales docentes, encontrando bajos niveles de satisfacción instrumental, mostrados en una baja motivación extrínseca en su trabajo.

Si bien las recompensas del Sistema instrumental además de motivar en los docentes una ejecución que este por encima de lo que el deber indica, permiten también mayor probabilidad de que se dediquen a relaciones de cooperación con sus colegas para lograr metas organizacionales y contribuyan más a crear una imagen favorable de la institución.

Por ello es necesario que la institución este atenta al uso efectivo de las recompensas del sistema instrumental, las cuales para que sean realmente efectivas deben ser inmediatas, constantes y adecuadas para que fomenten en los docentes un aumento en la calidad de sus funciones, mayores niveles de compromiso organizacional y a realizar muchas más acciones espontáneas y específicas, necesarias para la supervivencia del instituto; que de no atenderse adecuadamente produce entre los docentes demasiadas variaciones de conductas y falta de concentración organizacional.

Comparativamente, el sistema instrumental presentó un porcentaje más elevado que el sistema expresivo, lo que indica que se tiene una percepción más negativa o desfavorable por los elementos que son administrados y decididos por la institución que por los factores derivados directamente del trabajo que el docente ejecuta.

El análisis del comportamiento de los docentes en el trabajo, arrojó unos resultados que muestran una tendencia negativa, lo que indica que existen niveles bajos de compromiso, responsabilidad, participación, cooperación espontánea; evidenciando la existencia de comportamientos poco favorables no acordes con los esperados para garantizar un funcionamiento efectivo de la institución.

Por otra parte la institución como organización de mantenimiento, creada para la socialización de los individuos, no ha tenido capacidad de definir claramente la conducta de los docentes y garantizar un funcionamiento efectivo. Motivo por el cual, quienes dirigen la institución, desprovistos de esta información, a cerca de sus miembros se ven imposibilitados de eliminar las conductas indeseables y promover las deseables.

El análisis correlacional realizado a través del coeficiente de correlación Producto Momento de Pearson, estableció la relación entre la variable Sistemas expresivo-instrumental y el comportamiento de los docentes del I.U.T.E.T, extensión El Dividive, permitiendo comprobar el supuesto básico de la presente investigación, así mientras mas positivos se encuentren los elementos del sistema expresivo-instrumental, el comportamiento individual en el trabajo es mas favorable, por lo que se puede concluir que los docentes de esta institución al percibir deficiencias en los elementos del sistema expresivo-instrumental, los cuales conforman las fuentes de recompensas que le ofrece la institución para garantizar su eficiencia organizacional, promueve en tales miembros comportamientos no acordes con los esperados por la organización.

Los resultados obtenidos en este estudio ofrecen a la organización indicadores de la importancia que se debe dar a los elementos del contexto organizacional, pues ellos garantizan además de la permanencia de los docentes dentro de la institución, un alto sentido de compromiso e identificación con los objetivos de la organización, así como mayores posibilidades a relaciones de cooperación con sus colegas para lograr las metas de esta y quizás también a crear en el ambiente externo una imagen favorable de la institución.

Todo lo antes expuesto conduce a considerar la necesidad de la revisión y ajuste del Sistema Expresivo-Instrumental para que las recompensas que ofrezca la institución correspondan con las necesidades a satisfacer de los docentes y los lleven a asumir actitudes de confianza, cooperación identidad y creatividad dentro de la organización.

Es importante además resaltar la necesidad que tiene la institución de definir claramente las pautas conductuales a fin de canalizar el comportamiento de los docentes hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales que aseguren la supervivencia de la organización.

## Recomendaciones

- Realizar ajustes de los elementos del sistema expresivo-instrumental para alcanzar altos niveles de satisfacción laboral en los docentes de la institución.
- Definir en forma clara y concisa las pautas conductuales que deben seguir los docentes para garantizar la efectividad organizacional.
- Diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional que hagan más competitivos a los docentes en sus áreas, aportando más valor agregado a la institución.
- Establecer políticas de reconocimiento mas efectivas, es decir que deben ser las más adecuadas y aplicadas en el momento preciso, para que aumenten el autoestima en los docentes.

- Promover relaciones interpersonales entre los docentes, que los conduzcan al trabajo en equipo logrando con ello el uso efectivo del recurso humano de la institución y por ende altos niveles de productividad.
- Promover la participación de los docentes en la solución de los problemas de la Institución que garantice un personal comprometido e identificado con la organización
- Permitir a los docentes una mayor posibilidad de mostrar sus propias habilidades y potencialidades creativas en sus áreas de trabajo, lo que llevara a encontrar miembros con un alto sentido de membresía y responsabilidad para con la organización

## Bibliografía

- Aldag, R. (1989). *Diseño de Tareas y Motivación de Personal*. México. Ed2. Editorial Prentice Hall.
- Gibson, I. (1989). *Organizaciones. Conducta. Estructura. Procesos*. México. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Herman. R. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continúo. Nuevos temas empresariales*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C, y Baptista Lucio, P. (1991).ed3. México. Editorial McGraHill.
- Katz D y Kahn R. (1991). *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Luthans, Fred et al. (1.989). *Modificación de la Conducta Organizacional*. México. Editorial Trillas.
- Méndez, Carlos. (1.992). *Metodología*. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.
- Pereira. A. José et al. (1.996). *Ambiente Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes Universitarios*. Tesis de Grado. Universidad de los Andes - Mérida. Venezuela.
- Robbins. Sthephen. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.
- Robbins Sthephen y David De CENZO. (1996). *Fundamentos de Administración*. México. Editorial Prentice Hall.
- Salinas. E. (1.995). *Iniciación Práctica a la Investigación Científica*. Venezuela. Consejo de Publicaciones de la ULA.
- Schein. Edgar. (1.991). *Psicología de la Organización*. México. Editorial Prentice Hall.
- Strauss / Stayles. (1.990). *Personal*. México. Editorial Prentice Hall.
- Wayne, Mondy. (1.997). *El Liderazgo. Nuevos Temas Empresariales*. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.