

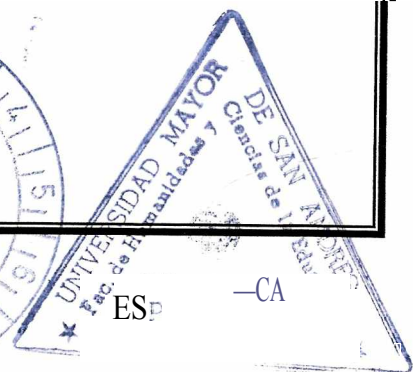
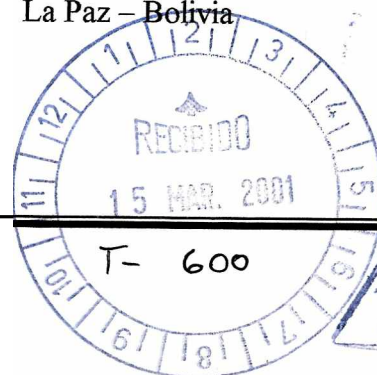
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CS. DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGÍA



**"MODIFICACIÓN DE LA ACTITUD LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UMSA EN APLICACIÓN DEL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL"**

NOMBRE DE LA POSTULANTE: Tatiana Lena Aguilar Torrico
NOMBRE DE LA TUTORA: Dra. Marily Maric
FECHA DE PRESENTACIÓN: 14 de Enero del 2000

La Paz - Bolivia



DEDICATORIA :

A Paloma y Pablo,

Mis amados hijos.

AGRADECIMIENTO:

El presente trabajo, no habría sido posible sin la cooperación y el apoyo brindado por muchas personas amigas, que pusieron su fe en la propuesta planteada, al Lic. Pablo Ramos Ex-Rector de la UMSA por su apoyo a la idea, al Lic. Jorge Velasco, Ex-Jefe del Depto. de Personal Administrativo de la UMSA, por su confianza, a la Lic. Patricia Hurtado, un especial agradecimiento por su tiempo y dedicación brindados y su aporte oportuno, a la Dra. Marily Maric, por haber sembrado el interés por la investigación en el campo organizacional, al Dr. José Alfonso Bernal, mi compañero de vida que en todo momento siempre estuvo a mi lado, a mis amados hijos por su ternura, con la que día a día nutren mi vida, a mi señora madre por su confianza y un cariñoso agradecimiento a la UMSA, por haberme cobijado como estudiante y trabajadora, y a los compañeros y compañeras de trabajo por su respeto, compromiso y la amistad compartida.

INTRODUCCION.

La necesidad de partir por una investigación para establecer los niveles de satisfacción (Anexos del 1 al 6), previo al diseño del Programa de Capacitación Integral (PCI) se constituye en determinante, puesto que a partir de la interpretación de los datos, se ha podido establecer la estructura y el contenido del mencionado programa.

La investigación antecedente ha dotado los insumos necesarios, para la organización de una metodología de trabajo y la adopción de una teoría psicológica con orientación a las metas y objetivos establecidos para la intervención.

Entonces, de la investigación realizada sobre los niveles de satisfacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés se han logrado elementos para el diseño del Programa de Capacitación Integral; al mismo tiempo a partir de su aplicación se convierte en un proceso de investigación empírica, con un correlato lógico, desde el punto de vista de la intervención.

Una vez que se lograron los resultados de la primera investigación sobre los niveles de satisfacción, ante la necesidad de responder a los vacíos emergentes sobre la posibilidad de mejorar los niveles de satisfacción, de donde surge la idea de incorporar satisfactores en un sistema organizacional, que den cuenta del cambio de actitud laboral, de manera plena en lo individual, con un efecto social laboral positivo, en el intento de estructurar un espacio propio de retroalimentación y desarrollo dinámico y en cambio continuo.

RESUMEN.

La preocupación por el desarrollo humano, ha marcado el accionar de las instituciones y organizaciones en los últimos tiempos, en tal caso se justifica la incorporación de programas de capacitación, con el objetivo de mejorar la calidad de vida en el trabajo, en tanto las acciones encaminadas para tal fin logren el equilibrio cuidadoso entre el imperativo humano y el imperativo tecnológico (Davis y Newstrom 1997), forman parte de estrategias organizacionales donde el objetivo es recuperar lo humano del trabajo y supone una respuesta a la globalización como estructura económica dominante, que impone una dinámica deshumanizante del trabajo, perdiéndose aún más la identificación con el producto, el sentido del trabajo difícilmente es explicado al empleado en tanto existe se constituye en "recurso humano" o "servidor" que DEBE cumplir con una tarea, en una relación impersonal disociada de sus motivos humanos individuales de sus motivos humanos sociales y el ideal social.

En el presente trabajo el método dialéctico sobre la base de los hechos de la psicología empírica y aplicada de manera concreta, contribuye al análisis de problemas sociales laborales a nivel sistémico.

En la expectativa de lograr la modificación de actitud laboral a través de la incorporación de un modelo de capacitación que contribuya al desarrollo humano de sus participantes, se ha visto como necesaria tomar como referente científico en la organización metodológica y teórica desde el materialismo histórico, en su concepción del hombre fundamentalmente como biológico, psicológico y social, haciendo particular énfasis en su carácter histórico y social,

El espacio social laboral, reproduce la dinámica estructural de la que forma parte, esto significa que los cambios sociales, económicos y políticos repercuten en la conducta de los subsistemas (instituciones y organizaciones de producción de bienes y servicios), que se encuentran en dichos sistemas y pertenecen a otros, estableciéndose una relación de constantes definiciones y redefiniciones; y estos a la vez ejercen efectos sobre la conducta social de sus individualidades constitutivas en cada uno de estos sistemas sociales, estableciéndose una relación dialéctica

entre lo interno y lo externo, el individuo y sus espacios sociales, entre el yo y el otro, en cuya dinámica se aprecia un flujo de subjetividades, imaginarios e ideales.

El Programa de Capacitación Integral, es un intento de integrar lo individual del hombre en su función laboral con el ideal social, para alcanzar un desarrollo con equidad, y reconciliar lo económico con lo humano, incidiendo en el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

TABLA DE CONTENIDO

I. SECCION DIAGNOSTICA

1.1 ANTECEDENTES

1.2 CONTEXTOS

1.1.1 Institucional

1.1.2 Social

1.1.3 Económico

1.1.4 Legal

1.1.5 Ideológico

1.3 MARCO TEORICO

La Pedagogía Liberadora y el Programa de Capacitación Integral.

Contexto ideológico para una lectura de la realidad social

Postulados básicos de la investigación

II. SECCION PROPOSITIVA

2.1 OBJETIVOS

2.3 Objetivo superior

2.4 Objetivo del Proyecto

2.2 HIPOTESIS

2.3 VARIABLES

2.3.1 Variable independiente

2.3.2 Variable dependiente

2.3.3 Variable interviniente

2.4 ESTRATEGIA

2.5 **METODOLOGIAS Y TÉCNICAS**

2.6 ALCANCES Y APORTE DEL TRABAJO

2.6.1 Sociales

2.6.2 Individuales

2.6.3 Contribución teórica

M. SECCION CONCLUSIVA

IV. **BIBLIOGRAFIA**

INDICE DE CUADROS

Cuadro No.1

Tabla de resultados del diagnostico de necesidades de capacitación

Cuadro No. 2

Tabla resumen de actividades de capacitación

Cuadro No. 3

Tabla de resultados por objetivos

Cuadro No. 4

Matriz de Necesidades y satisfactores

INDICE DE GRAFICOS

ANEXOS

Nivel de Satisfacción laboral por jerarquía (*anexo 1*)

Nivel de Satisfacción laboral por grado de instrucción (*anexo 2*)

Nivel de satisfacción laboral según estado civil (*anexo 3*)

Nivel de satisfacción, graphic general por variables (*anexo 4*)

Nivel de satisfacción laboral por edad (*anexo 5*)

Nivel de satisfacción laboral por sexo (*anexo 6*)

Evaluación y seguimiento de los participantes (*anexo 7*)

I. SECCION DIAGNOSTICA

1.1 Antecedentes.

El marco socioeconómico mundial, que antecede el Tercer Milenio, se constituye en elemento determinante para que las estrategias de Liderazgo, en cuanto a Dirección del Factor Humano, sientan la necesidad de ajuste, acorde a las exigencias de los nuevos tiempos.

El reto que se plantea a los actuales mandos de alta dirección, es la necesidad de elementos teóricos que coadyuven a la recuperación de la esencia humana en el trabajo, como factor necesario para la orientación de sus acciones con el fin de lograr el incremento de la satisfacción laboral de sus trabajadores.

En la búsqueda de dichos elementos se confía a la psicología organizacional, considerando que es el área indicada para elaborar o diseñar mecanismos que puedan contribuir al logro de las necesidades organizacionales. Siendo su campo de acción la organización, concebida como un sistema social, donde el elemento fundamental es el humano.

El sistema social implica un ambiente organizacional cambiante y dinámico, donde se establecen y se movilizan relaciones individuales y sociales, las partes intervinientes al formar parte del sistema son interdependientes, se hallan sujetas a influencias que ejerce su medio y donde su propio accionar repercute en los cambios de su entorno social.

Este sistema social posibilita un marco de análisis sobre el comportamiento organizacional del factor humano, y desde una perspectiva integral destacan la necesidad de establecer una relación entre las partes, no estática, sino dinámica, de acuerdo al contexto social .

El presente trabajo, surge como respuesta a la necesidad de contribuir en el área de la psicología organizacional, con una alternativa metodológica en el diseño de la Capacitación, que contribuya en el desarrollo productivo de la organización en tanto se fortalece el desarrollo humano del trabajador.

De acuerdo a los antecedentes sobre las acciones de capacitación realizadas con anterioridad a la aplicación del Programa de Capacitación Integral, varios cursos de capacitación fueron propiciados, por el Instituto de Investigaciones Económicas de la UMSA en coordinación con el Departamento de Personal Administrativo o posibilitando la participación de funcionarios a los cursos organizados por el Centro de Capacitaciones (CENCAP) dependiente de la Contraloría General de República. Sin embargo, en las actividades de capacitación de la UMSA se ha identificado la ausencia de un diseño serio y objetivos claros, que no contemplan mecanismos de sostenimiento, menos de una evaluación de impacto cualitativo, por lo que no podría considerarse un proceso sino más bien como actividades aisladas.

La mencionada situación, asociada con la poca involucración de parte de los jefes, que prefieren retener al trabajador en su puesto con el fin de no interferir con su trabajo, impidiéndole su ausencia por motivo de estudio, peor aun cuando no se ha establecido ningún contacto con este jefe que no le halla beneficio práctico a la capacitación del personal a su cargo; por otro lado el hecho de no posibilitar la visibilización de los objetivos claramente, ni las estrategias, en lugar de contribuir al mejoramiento laboral de los trabajadores ha dado lugar a la confusión e inconformismo en la mayoría de los trabajadores, porque el acceso a dichas actividades de capacitación han centrado su atención en uno o dos tipos de trabajadores (secretarías y personal del Área Contable) y la selección de los trabajadores, basada en juicios de valor subjetivos, sin diagnóstico de necesidades que sustenten tales actividades; han creado susceptibilidades sobre la transparencia de estas actividades, tales apreciaciones recogidas durante la aplicación del diagnóstico para el PCI, las entrevistas realizadas a los trabajadores y en circunstancias de las propias evaluaciones de selección.

Con el fin de contar con una visión cabal del contexto, se ha considerado necesario establecer el panorama institucional de la Universidad Mayor de San Andrés, definida como institución de servicio, cuyo objetivo es la educación superior, que tiene por misión coadyuvar al desarrollo del país, a través de la formación de profesionales y la prestación de servicios a la comunidad por medio de actividades de: investigación, formación e interacción social.

De acuerdo a los planes programáticos de gobierno universitario y los informes de gestión, esta Institución en la actualidad se halla en un serio debate sobre la necesidad de superar obstáculos derivados de las dificultades pedagógicas y económicas de la educación formal nacional, donde aun existen debilidades en la dotación de herramientas suficientes a los estudiantes para un proceso de la educación superior, entonces, los bachilleres que acuden a formarse en ramas profesionales se hallan desprovistos de metodologías de investigación y criterios analíticos. Situación que ha sido evaluada, razón por la cual las autoridades universitarias han implementado ajustes a las modalidades de admisión, entre los que se cuentan: los exámenes, vestibulares, clases de nivelación y otros que de alguna manera equilibren la diversidad formativa de los postulantes.

La Institución en su interior soporta problemas de orden académico, de organización administrativa, de infraestructura y se acrecienta con la demanda anual que debe encarar con miles y miles de jóvenes que aspiran llegar a sus aulas, situación que ha derivado en frecuentes enfrentamientos internos entre autoridades, estudiantes y docentes, provocado por la insuficiencia presupuestaria anual que se otorga.

En tanto los problemas del rango académico se hacen cada vez más insostenibles, por las razones mencionadas y el insuficiente presupuesto otorgado por el Estado que limita las posibilidades para hacer frente a las múltiples necesidades, sin descontar el modelo económico globalizante que ha provocado el incremento de la pobreza que circunda a las clases mayoritarias, expresada en tasas aceleradas de desempleo abierto siendo del 4.43% y la subutilización neta del 17%, en dicho sentido de acuerdo al Informe de Desarrollo Humano la tasa de crecimiento anual del ingreso real por empleado, entre 1980 y 1992, fue de —0.8%.

El conjunto de variables que definen el accionar universitario ha impedido poner mayor atención en el factor humano que impulsa las actividades administrativo-operativas, de apoyo a las tareas académicas.

Para el presente trabajo se ha identificado a los trabajadores administrativos, con actividades específicas de apoyo a la función académica y representan el 2.8% del Presupuesto Universitario, que en cifras se traduce a Bs. 4.543.911 (Información Financiera 1991-1995 elaborado por el Departamento de Presupuestos y Planificación Financiera de la UMSA).

1.2 CONTEXTOS

Conviene mencionar que en el contexto general las condiciones propuestas por el actual Sistema Económico, de libre mercado, exigen a los trabajadores en general, mayor rendimiento, eficiencia y eficacia en su desempeño laboral, paradójicamente planteado ante las escasas alternativas de capacitación y actualización existentes, en una realidad educativa elitizante y discriminadora y ninguna propuesta de educación alternativa para los sectores laborales; entonces los trabajadores se hallan desprovistos de elementos necesarios para ingresar en un espacio de alta competitividad, además de los salarios desfavorables que no representan ningún estímulo y tampoco satisfacen las necesidades básicas.

Dentro este espectro, ciertamente la Universidad Mayor de San Andrés, se halla ubicada en una situación peligrosa puesto que debe sobrevivir pese al estrangulamiento presupuestario y paralelamente buscar alternativas ante los coincidentes modelos de los gobiernos de turno, cuyo objetivo es descentralizar la responsabilidad de invertir para la educación. Finalmente, debe enfrentar además deficiencias internas entre las que se cuenta el bajo rendimiento de su "Recurso Humano".

Según se ha podido constatar, a través de la interpretación cualitativa de los niveles de satisfacción que se acompaña al presente trabajo, existen factores determinantes que forman

parte del contexto problematizador, es así que se han identificado a los siguientes: 1) Ausencia de un Sistema de Administración de Personal 2) Ausencia de capacidad de liderazgo en los niveles decisionales 3) Desactualización de las normas y reglamentos vigentes 4) Apatía por la inserción de medidas de renovación y cambio de los actuales esquemas 5) Desorientación para dirigir las acciones del Departamento de Personal 6) Primacía de intereses personales o de grupo.

Se ha considerado con particular interés la necesidad de ubicar al "trabajador **administrativo**" como sujeto particular en la articulación laboral, relacionado e interrelacionado con los niveles organizacionales, jerárquicos y con miembros del mismo grupo, en un marco estructural social, político y económico externo e interno a la UMSA en el cual el trabajador administrativo debe cumplir una función según una particular división social y de clase del trabajo.

En un contexto más amplio, mucho se ha debatido sobre la crisis de la Educación Superior en América Latina, concretamente se han visto los efectos que ésta representa en la Educación Superior Boliviana, sin embargo dichos enfoques desde el punto de vista económico y político limitan el espacio de análisis en contextos meramente economicistas o políticos, y no plantean la estructura social que la sostiene en su interior.

En el convencido de que una sola ciencia no es capaz de resolver el problema, sería erróneo suponer que sólo una investigación sociológica o económica nos encamine hacia propuestas de soluciones para el mejoramiento de la actitud laboral, entonces el intento consiste en integrar éstos en base a una psicología organizacional en su relación con una pedagogía adecuada.

De la aplicación del Programa de Capacitación Integral (PCI) de forma experimental se pueden contrastar las investigaciones y demás aportes, que abarcan la incorporación de la "capacitación" como alternativa para el mejoramiento del rendimiento laboral y las capacidades de los trabajadores, llamativamente se observa el descuido del elemento humano por lo que encauzar su horizonte hacia la recuperación del hombre como parte esencial de la dinámica organizacional, se convierte en imperativo.

1.2.1 Contexto institucional

Así al interior esta Institución Universitaria coordina sus actividades a través de sus instancias organizativas:

AREA ACADEMICA

- Sector Docente
- Sector Estudiantil

AREA ADMINISTRATIVA

- Sector Administrativo

Sin embargo, un factor que ha incidido negativamente en la toma de acuerdos, es la discrepancia existente con respecto a la participación del sector administrativo en el propio Honorable Consejo Universitario (1), con el argumento de que la misma obedece solamente a intereses salarialistas que nada tendrían que ver con la vida académica.

Esta percepción repercute en la infravaloración del trabajador respecto su participación en la vida universitaria, percepción que deviene de los estudiantes, docentes y de las propias autoridades en contra de los trabajadores administrativos.

De aquí que el reconocimiento, a través de un mejor nivel valorativo del lugar que ocupa el trabajador administrativo, como individuo o sector, dentro la dinámica universitaria, contribuiría en el mejoramiento de la auto percepción del propio trabajador.

Que bien puede ser fortalecido con programas de capacitación, como mediaciones del desarrollo integral en el espacio laboral.

1 Instancia de Gobierno Universitario.

La participación de este sector, se inscribe en la vida laboral de la institución, a través de mas de 100 cargos, entre los cuales encontramos: cocineros, lavanderas, ascensoristas, serenos, carpinteros, albañiles, plomeros, morgüeros, electricistas, porteros, mensajeros, choferes, calígrafos, secretarias, médicos, trabajadoras sociales, técnicos, analistas, contadores administradores, arquitectos, cajeras, secretarias administrativas, secretarias ejecutivas, auxiliares de oficina, oficinistas, Técnicos de Personal, Técnicos de Archivo, bibliotecarios, Jefes de Area, Supervisores administrativos, camarógrafos, médicos, odontólogos, enfermeras, etc.

Todos los cargos clasificados de la siguiente manera:

- **Personal de Servicio**
- **Personal Administrativo**
- **Personal Técnico**
- **Personal Profesional**

En el marco general, la UMSA y así como reza en su Estatuto Orgánico "Art. 1 (NATURALEZA). La UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS es una institución de educación superior, autónoma y gratuita que forma parte de la Universidad Boliviana en igual jerarquía que las demás universidades, en el sentido establecido por la Constitución Política del Estado, en sus artículos 185 al 187, del acta de Constitución de la Universidad Boliviana y su Estatuto Orgánico", teniendo como fines y objetivos los señalados en el Art. 13; entre los que encontramos los siguientes incisos: b) formar profesionales idóneos en todas las esferas del quehacer científico, tecnológico y cultural, los que deberán responder a las necesidades de la transformación y el desarrollo nacional y regional, con conciencia crítica y con capacidad en el manejo de los instrumentos teóricos, metodológicos y prácticos; j) promover que todos los instrumentos de comunicación social y difusión cultural y científica con que cuenta la Universidad se articulen dentro el lineamiento de un desarrollo integral y armónico de la región, fomentando la emergencia de una ciencia regional propia y con el propósito de atender a los sectores más necesitados del departamento(2).

2 PRIMER CONGRESO DE LA UMSA, Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Anches, 1988.

Sin embargo, esta posición ideológica que forma parte del discurso obrerista, de sus autoridades y dirigentes estudiantiles y docentes, se antepone a las permanentes acciones discriminadoras hacia los trabajadores universitarios, que hace hincapié entre la diferenciación de la clase intelectual y la clase trabajadora (llamada de apoyo).

En consideración del contexto organizacional de los trabajadores universitarios, el presente trabajo se abordó en coordinación intrainstitucional multidisciplinaria, con el fin de plantear una propuesta que responda óptimamente a la demanda y logre los resultados esperados; así la contribución de la trabajadora social del Departamento de Personal Administrativo y el equipo técnico de la División de Técnicas de Personal, conformado por administradores de empresas, cuyas participaciones fueron determinantes para delinear y perfeccionar el abordaje.

El trabajo fue planteado y ejecutado en momentos de la implementación de reformas instrumentadas por la propia institución, con miras a replantear una nueva política universitaria dirigida a lograr mayor eficiencia en las tareas administrativas que recaen en los trabajadores administrativos.

Si bien estas políticas de reforma interna, han logrado mayor apertura en la relación "empleado-empleador", con medidas a través de cursos, seminarios y charlas de capacitación, reubicación del personal con sus consecuentes ascensos en algunos casos y otros como de aplicación de cuestionarios de evaluación y entrevistas directas con los empleados; puede observarse claramente que todas ellas surgen como reacciones inmediatistas, ante el emergente particular de algunos espacios del sector administrativo, ante tal situación no es posible obviar la necesidad de hacer hincapié en el establecimiento de planes de capacitación del "capital humano" con el que cuenta, basado en un trabajo permanente y organizado.

El presente trabajo surge como necesidad a partir de resultados emanados de un trabajo de investigación de estudiantes de la Carrera de Psicología (1995) que exploró las áreas de MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN y PERCEPCIÓN DE SI MISMO, con la utilización de formularios diseñados para tal fin y aplicados a 100 trabajadores administrativos de la UMSA.

Los resultados logrados reflejan que la institución como tal brinda seguridad al individuo a través de un salario fijo, atención médica y protección sindical, en los casos de la muestra se describen niveles de satisfacción en las siguientes categorías:

En cuanto al empleo o el trabajo en sí mismo.

Respecto a la remuneración.

Respecto a las oportunidades de promoción.

Respecto al estilo de supervisión.

Respecto a los compañeros de trabajo de expresión en función a los ítems antes mencionados.

Percepción del sujeto respecto a sí mismo.

Otros elementos que fueron considerados se refieren al tiempo de permanencia, cuya media es de 10 años de antigüedad y en cuanto al nivel salarial el ingreso medio oscila entre los 1.800 a 2.000 Bs. (Planilla 1999)

De los resultados de la investigación de satisfacción en cuanto a la remuneración es variable, de acuerdo a características de: instrucción, estado civil y cargo, sectores que manifiestan un nivel inferior a la media respecto a la satisfacción salarial del total.

Se identifican bajos niveles de satisfacción, según las variables laborales o específicas del trabajo como:

1. Aspectos intrínsecos del trabajo (características de trabajo)

2. Aspectos relacionados al tipo de supervisión

3. *Aspectos sociales del trabajo*

4. *Posibilidad de prosperar*

5. *Aspectos relacionados al tiempo de supervisión*

1. ***Aspectos intrínsecos del trabajo.*** Las características de trabajo se diferencian de acuerdo a las funciones, en tanto existen trabajadores con responsabilidad en la realización de actividades propias de su profesión, como en el caso de abogados en el Departamento de Asesoría Legal, de los odontólogos, médicos y enfermeras en los servicios de atención en salud ofertados a los estudiantes, trabajadoras sociales dependientes del Departamento de Bienestar Estudiantil, Auditores en las Areas Desconcentradas, Departamento de Auditoria Interna, Contadores en las Areas Desconcentradas o el Departamento de Contabilidad, y por el otro lado secretarias, oficinistas, mensajeros en trabajos relacionados a la atención de las diferentes oficinas del Area Académica o Administrativa, para finalmente identificar a los trabajos de limpieza de aulas, lavandería o en la morgue de la Facultad de Medicina, estas ultimas funciones caracterizadas por ser de orden manual.

De la interpretación de los resultados (*Anexo 2*) se infiere que los trabajadores con nivel de formación universitaria, sean estos con la aurícula universitaria concluida o profesionales, expresan un nivel mayor de insatisfacción respecto a las oportunidades ofertadas por la institución, para la realización de sus aspiraciones y planes, creación y expresión propia, además de oportunidades de participar en las decisiones.

2. ***Aspectos relacionados al tipo de supervisión.*** La percepción de los trabajadores, respecto a las características de la supervisión, carece de reconocimiento, en consideración de los factores mediacionales para alcanzar dichos lugares jerárquicos, entre los cuales identifican el "favoritismo".

Se ha podido observar que dichas situaciones, son vistas como innmerecidas por los trabajadores, de las cuales una mayoría se siente excluida y por tanto vive y expresa el descreimiento de las normas establecidas.

Estas conductas de exclusión son ejercidas por las autoridades que tienen la facultad de disponer la contratación o la promoción de funcionarios en retribución a favores políticos.

Así, por ejemplo, los Decanos, Jefes de Carrera, Directores de Institutos, etc. emergen a través de la carrera política ejercitada y apoyada en grupos, quienes a su vez asumen el beneficio de los réditos políticos, dando lugar al rezago de otros grupos e individuos, cuya resultante es el aislamiento de estos sectores, que en consecuencia evocarán comportamientos de conformismo, pasividad, y expresiones de agresiones pasivas.

La crítica al tipo de supervisión es evidente y se fundamenta en la ausencia de capacidad de quienes la encarnan, generando malestar, descontento y divisionismo entre los trabajadores.

3. *Aspectos sociales del trabajo.* El contexto social de la institución influye en la actitud laboral caracterizado por autovaloración disminuida, incertidumbre respecto al futuro, incidiendo en un bloqueo en la posibilidad de plantearse expectativas de vida y la inercia en cuanto a la transitabilidad laboral y sin mayores posibilidades de movilidad, valoración establecida en la población de trabajadores pertenecientes a los niveles administrativos y de servicio, en contraste a los mandos medios, porque sus expectativas no lograr satisfacerse (*Anexo 1*).

Del anterior análisis se puede concluir que a mayor nivel de capacitación o formación, las posibilidades de promoción interna, son percibidas por los trabajadores, como factibles; por el contrario los trabajadores ubicados en niveles de servicio o administrativos, no expresan seguridad para lograr promociones.

Uno de los factores negativos observados a través de los resultados logrados, es en la percepción que el empleado tiene respecto a sus compañeros de trabajo, el mismo que consiste en la falta de aprobación social, bajo nivel de relacionamiento interpersonal, problemas para congeniar con los compañeros dentro o fuera del trabajo, distorsión en las competencias de los compañeros, prejuicios (Anexo 1, 2, 3, 4, 5 y 6 Nivel de Satisfacción Laboral respecto a los "compañeros").

4. ***Posibilidad de prosperar.*** Aparentemente el progreso a través de los méritos no se constituye en expectativa que goce de credibilidad; el progreso profesional converge en grupos de empleados con formación universitaria (Nivel Administrativo, Técnico y Profesional) no alcanzando al nivel de servicio. En consecuencia las aspiraciones de progreso económico también se ven rezagados y los ascensos dependen de la simpatía establecida con los jefes.
5. ***Apreciación de la supervisión.*** El empleado administrativo cree fehacientemente que su trabajo no es objeto de reconocimiento de parte de su jefe.

La consecuencia de estos estímulos negativos, se expresa en la conducta evidente de los empleados y se puede constatar según las siguientes conductas laborales evaluadas (3):

Baja productividad de los empleados

Abandonos

Robos

Indisciplina

Atrasos frecuentes

3 información extraída de Piles personal (memos de llamadas atención, sanción y otros)

Sin embargo también se objetivan otros problemas a través de la actitud, estas persisten y se establecen en el individuo de manera internalizada que también influye en su rendimiento laboral:

Incertidumbre

Desgano

Deficiencia en las relaciones interpersonales

Envidia

Para fundamentar esta aseveración, se pueden citar los memos de exoneración expedidos por el Señor Rector de la UMSA, en aplicación al Reglamento Interno de Personal vigente, siendo causales frecuentes:

Inasistencia y abandono.

Abuso de confianza.

Faltas de responsabilidad.

Conducta desleal

Robo.

Inasistencia injustificada.

Abandono.

Falsificación y abuso de confianza.

Atrasos y faltas.

Indisciplina.

Mal trato.

Portar armas.

Concurrir al trabajo en estado de embriaguez

Alteración, violación y ocultamiento de documentos.

El trabajo transdisciplinario que se implemento fue con el propósito de coadyuvar en los objetivos generales de la estructura universitaria, desde una perspectiva de la psicología organizaciones, que permitan aspectos sociales, psíquicos, culturales, pedagógicos del

trabajador administrativo, además de considerar las variables: organizacionales, social, estructural, que hacen a la institución, variables dependientes e independientes que hacen al desempeño laboral en un entorno social diverso, con multiplicidad de factores, a saber económicos, políticos, y sociales.

Con tal fin el proyecto tuvo como objetivo establecer lineamientos teórico-prácticos en el área de la psicología aplicada al manejo del factor humano de la Universidad Mayor de San Andrés.

La aplicación del Programa de Capacitación Integral, para trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés tuvo como metas:

- 1. Actualización, capacitación o perfeccionamiento en diferentes áreas del desempeño, concernientes a su actual función o potencialidad.*
- 2. Integración de los participantes a través de su participación en el proceso.*
- 3. Comunicación a través del intercambio de ideas opiniones y experiencias.*
- 4. Identificación de los trabajadores con tareas o intereses afines.*
- 5. Desarrollar la autovaloración grupal e individual*

El fundamento teórico de la propuesta es la psicología organizacional con un enfoque sistémico del desarrollo humano en el trabajo, sobre la base de acciones que cualifiquen la calidad de vida laboral, con una adaptación del modelo pedagógico (pedagogía liberadora) propuesto por Paulo Freire, en una función interactiva y de diálogo entre el trabajador que busca y acude a la capacitación y la institución que ofrece un programa de capacitación que desarrolle sus capacidades técnicas, que tengan como resultado la movilización de satisfactores de necesidades humanas y como catalizador de energías sociales.

En una adaptación del modelo de Desarrollo a Escala Humana, propuesto por Manfred **Max-Neef**, Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn (*Anexo 9*), el PCI busca reestructurar la promoción de conocimientos con miras a socializar la conciencia crítica y los instrumentos cognoscitivos necesarios para contrarrestar las múltiples formas de dependencia.

*Auto dependencia significa cambiar la forma en la cual las personas perciben sus propios potenciales y capacidades, las cuales a menudo, resultan auto **degradadas**...El desarrollo auto dependiente permite una satisfacción más completa y armoniosa del sistema total de necesidades humanas fundamentales... Más aún, incentiva la participación y la creatividad. estimula y refuerza la identidad cultural a través de un aumento de la auto confianza (4).*

En el ámbito institucional en la **UMSA**, existe la demanda de establecer los caminos más claros para la cualificación del personal administrativo, por lo que se han dado algunas alternativas que hasta el momento no han logrado los objetivos perseguidos, entre ellos los cursos, cursillos, seminarios, charlas que son dirigidas a los trabajadores administrativos, pero claro está que estos hasta hace poco carecían de un sustento teórico metodológico que oriente sus verdaderos propósitos, lo que provocó la dispersión de los conocimientos transmitidos, aunque quizá valga la pena rescatar que el sector más favorecido fue el secretarial ya que la mayoría de tales actividades fueron dirigidas a éste sector, sin embargo tampoco los objetivos, ni los resultados pudieron ser claramente identificados en la práctica.

La Universidad Mayor de San Andrés, al presentarse como una institución con características particulares, prácticas políticas adecuadas a la dinámica académica prevaleciente, dentro de estos márgenes está la administración de sus recursos humanos, que casi siempre recibe críticas negativas que en los últimos tiempos se han agudizado aún más, ya que como reflejo de su entorno social, ha ingresado también en márgenes críticos, con relación a su rendimiento.

4 Desarrollo a Escala Humana (Max **Neef**, 1986)

1.2.2 Contexto Social

Por efecto del acelerado reflujo social, la ciudad de La Paz se constituye en la urbe más heterogénea, donde existen y se interrelacionan variedad de clases sociales, con características particulares de cada una; tal es el caso que también en la UMSA este mosaico multicultural se reflejan en todo el grupo social que conforman "los recursos humanos" de la UMSA que ya sea a consecuencia de uno u otro instrumento de socialización, así por ejemplo han logrado su "aculturación" aquellos que tienen extracción indígena y que en su mayoría ocupan cargos que hasta hace poco eran llamados de "servicio" y que ahora reciben el mismo tratamiento, organizativamente hablando, como trabajadores administrativos; pero que sin embargo igual que en la "división clasista del trabajo" son personas que se encargan de la limpieza de las aulas, baños, oficinas, cuidado de las áreas verdes de la universidad, serenos, operadores de ascensores, albañiles, morgueros, lavanderas, cocineros, porteros, en niveles mas altos, encontramos aquellos que ya sea a través de un ascenso o por tener un nivel de formación elemental básica o bachillerato y saber leer o escribir, están agrupados como auxiliares de oficina, mensajeros y compartiendo el estrato están los choferes, electricistas y mecánicos, que son considerados como elemento humano con "habilidades especiales".

El grupo conformado por secretarias y oficinistas, en su mayoría son de clase media y clase media baja diferenciándose por la distribución de acuerdo a las oficinas. Así por ejemplo la clase media está en Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría General, Jefaturas de Departamento, Direcciones, Decanatos y Vicedecanatos, donde además existe la tendencia a jerarquizar el cargo de acuerdo a la estructura orgánica, lo que significa que sólo existe "secretarias administrativas" (nivel más alto de secretarias en la UMSA) en Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría General y D.A.F.; hay "secretarias ejecutivas" sólo en Rectorado, Vicerrectorado, Decanatos; las "secretarias III" se distribuyen en las Direcciones, Departamentos, Decanatos, Vicedecanatos, etc. y en casos donde el trabajo y la jerarquía académica y administrativa lo exigen se cuenta con secretarias **I, II, III** y secretarias.

Las jefaturas, los profesionales y el personal técnico ha logrado tal ubicación gracias a la movilidad social que proporciona el seguir una carrera universitaria y se constituye en medio para el ascenso social, jerárquico y por ende económico.

Con el sólo hecho de poner a consideración tales elementos, casi instantáneamente se puede representar el contexto social boliviano lo que a la vez nos lleva a reflexionar que un análisis no se lo puede efectuar al margen de una reflexión cultural ya que la educación que reciben los empleados está sujeta a los cambios de la época y a las diferencias culturales. Así, el análisis se efectúa considerando las variables culturales, educacionales, sociales trasuntando la formación que los individuos reciben de su grupo primario de referencia y luego de la escuela como principales instituciones de transmisión cultural.

Dentro de la cultura aymara: "Aynifitha" significa "trabajar por uno para que después trabaje por él" remitiéndonos a uno de los principales ordenadores de la organización socioeconómica andina.

La reciprocidad, que también implicaba un conjunto de relaciones igualitarias entre los miembros de las comunidades rurales "Ayllus" regulando el "flujo de mano de obra, de bienes y servicios entre las instituciones de producción, distribución y consumo" (5)

En tal caso vale la pena rescatar el aporte de la cultura aymara, con respecto al trabajo, lo que podemos observar en el siguiente concepto: *"La sociedad andina se desarrolló en un medio geográfico marcado por desfavorables condiciones naturales que limitaron seriamente la agricultura. La respuesta a esta desventaja relativa se centró en un esfuerzo creativo para el aprovechamiento de diversas zonas ecológicas, unida a formas de cooperación y control social del trabajo humano que permitieron maximizar los recursos productivos obteniendo una alta eficiencia de los recursos naturales y sociales disponibles".* (6)

5 Ver, Guzman,Gaston. "Trabajo y necesidades humanas en el mundo Andino"

6 *Ibid.*

Tales referencias tampoco pueden descartarse ya que un 20% de la composición cultural del trabajador administrativo obedece a tales esquemas propuestos anteriormente, esto significa que existe un cruce cultural que representan la sustancia latente de la visión andina que a la vez forma parte del quehacer cotidiano de estas persona. Por lo que también será menester considerar la forma de concebir "al trabajo".

1.2.3 Contexto Económico

La hiperinflación en Bolivia, las medidas económicas y el desempleo han generado siempre trastornos sociales que afectan directamente la integridad personal de los individuos, introduciéndolo en un nivel alarmante de baja autoestima.

El riesgo de enfrentarse a una cesantía se hace patente cuando el trabajador no se siente capacitado, teniendo como argumento el abocarse íntegramente a su trabajo, experimenta desamparo ante tan evidente posibilidad en un mundo donde a diario el mercado laboral se reduce y es renovado fácilmente por elementos jóvenes con capacidades actualizadas.

Por otro lado a pesar del actual modelo imperante, la UMSA mantiene sus propios esquemas administrativos que le permiten administrar autónomamente sus recursos económicos, es así que el marco salarial que rige para los sectores asalariados de la Universidad (docentes y administrativos) es definido a través de los órganos de decisión estrictamente internos a través del sindicato de Trabajadores Administrativos (STUMSA) y el Sindicato de Docentes (SIDUMSA), los mismos que tienen el deber de confeccionar un Pliego Salarial con sus respectivas argumentaciones y justificaciones, las mismas que son presentadas al Comité Ejecutivo y Posteriormente al Honorable Consejo Universitario para su respectiva aprobación.

Así, de acuerdo a opiniones vertidas por los propios trabajadores, como de personas ajenas a la Universidad los sueldos percibidos en esta institución se pueden calificar como regulares y buenos comparados con los que el sector estatal del país acostumbra pagar a sus funcionarios.

De cualquier forma, al no existir una Escala Salarial que defina y regule científicamente la asignación salarial, esta distribución se la efectúa sobre la base de una escala del nivel 2 al 26 los sueldos básicos oscilan a partir de los 240 Bs. hasta los 1600 Bs.

1.2.4 Contexto Legal

Los aspectos normativos que regulan las relaciones de los trabajadores con las instancias académicas y administrativas de la UMSA, conteniendo aspectos de la administración de personal del ingreso y sus condiciones, selección de personal, contratos, promociones y transferencias, derechos y obligaciones de los trabajadores se encuentran contenidas en reglamentos y en el mismo Estatuto Orgánico de la UMSA, constituyéndose en base fundamental para regular las relaciones de administrativos, docentes y estudiantes, así mismo de orientar la relación institucional con su medio a través de la interacción social.

Sin embargo, estas normas no son totalmente conocidas por los trabajadores, ya que no se utilizan canales efectivos para su difusión, como tampoco se manifiesta el interés de conocerlos por parte de los mismos empleados.

La capacitación cuenta con normas establecidas, aunque al momento no se haya logrado una definición total de las políticas que deben regir los mismos.

Es indudable que por la presión existente de parte del sindicato y de otros sectores interesados se precise la justificación legal adecuada, a la brevedad posible.

1.2.5 Contexto Ideológico

La tendencia ideológica clara, mantenida por la **UMSA** hasta unos tres años atrás fue de oposición a la línea política en función de gobierno. Por lo que tanto las representaciones estudiantiles, docentes y administrativas tuvieron una participación protagónica en las reivindicaciones sociales de apoyo junto a otras organizaciones sindicales, la propia COB, COD, CSUTCB, siendo así que durante el período de la aplicación de la Ley 21060 en el año de 1985, el mismo que dejó sin empleo a mucho mineros mal llamados "relocalizados", la Universidad se constituyó en trinchera de lucha de estos sectores, ya que los mismos tuvieron que hacer masivas migraciones desde sus centros de trabajo a la ciudad de La Paz, para hacer sus reclamos frente a las repercusiones de tal medida.

Como no se puede separar la vivencia, llámese individual o particular, en este caso la universitaria, del entorno social y como efecto de la nueva ideología aplicada, la misma que surge como respuesta única y verdadera frente a la "evidente decadencia del bloque socialista" cuya estrategia se basa en la invasión encubierta, a través de los medios masivos de difusión, con mensajes dirigidos a jóvenes y niños pretende amordazarlos, adormecerlos y convertirlos en superhombres, preparándolos para renunciar a su propia identidad cultural y aspirar a lo que el gran comercio montado por los grandes países industrializados exportan para venderlos a sobreprecio.

Estas consideraciones hallan su sentido cuando en los últimos años este ambiente se proyecta en el ámbito universitario donde todos los actores sociales que lo conforman demuestran una fuerte preocupación tan sólo por la sobrevivencia, por efecto de modelos aplicados en los últimos tiempos, los mismos que encaminan al hombre hacia la búsqueda de confort, vacaciones fuera del país, en el caso de las clases medias. Y en las clases más empobrecidas del país, la búsqueda del pan de cada día para la familia, lo que mantiene a todos tan preocupados por resolver sus problemas más inmediatos sin dejarles tiempo para la reflexión sobre su entorno, la creación y el desarrollo integral del hombre.

Así, en general las universidades estatales del país han caído en la rutina de las marchas por el presupuesto, adhesión a otros sectores que reclaman ante medidas injustas del gobierno y uno que otro movimiento social; dejando cada vez más lejos su verdadero papel de creadores de nuevas propuestas, regeneradores de la fuerza intelectual que debería nutrir a la sociedad para guiarla con su luz, tropezándose en su propia incapacidad de autogenerar sus propias fuentes de ingreso económico para así lograr una verdadera autonomía universitaria.

Y una vez en el objeto mismo de la investigación, en este caso el sector administrativo, como era de suponer se ha sumergido en las olas de la lucha individual por la sobrevivencia, sin lograr hallar espacios para la regeneración de la creatividad, lo que le ha dado un marco de mediocridad, conformismo, apatía y rivalidad, que al mismo tiempo llega a conformar un ambiente que a la vez se convierte en aversivo, totalmente negativo para cualquier trabajo que se quiera aplicar, que en primera instancia se puede denominar como "miedo al cambio".

1.3 MARCO TEORICO

El análisis desde una perspectiva del materialismo dialéctico, el individuo, a partir de su nacimiento, ya sea en una primera instancia por la acción educadora y socializadora del ambiente familiar y posteriormente a través de los instrumentos dotados por la educación formal, en algunos casos, adquiere capacidades que lo orientan hacia su incorporación en la sociedad como elemento imprescindible de la producción.

El hombre se prepara para convertirse en sujeto social que se orienta y reacciona en función a las exigencias sociales, por lo que debe aprehender aquellos elementos necesarios que el sistema imperante, a través de sus diversos mecanismos llegan al individuo con el mensaje.

La educación, definida como un sistema con características que responden a una ideología, conlleva la adopción de estructuras que condicionan su futuro rol dentro de la sociedad, marca

el camino que el individuo debe seguir y de tal manera se impondrá sobre la elección o cualquier forma que éste deba elegir para sobrevivir.

EL CONTEXTO LABORAL Y EL DESARROLLO HUMANO

El hombre concebido como histórico y social, en la relación social que establece a través del trabajo se constituye en eje vector de su cotidiano. A partir de su forma de producción el hombre se define socialmente, demarca su campo de acción y desarrolla sus aspiraciones personales; entonces el trabajo se constituye en el medio por el cual un individuo pueda retroalimentar sus motivaciones hacia la vida; este ambiente es uno de los más importantes para que el sujeto pueda realizarse como persona y ser social, a través de sus logros.

En tanto el trabajo en un concepto amplio, se convierte en un medio a través del cual el hombre se realiza en su individualidad., crea y recrea su entorno social, ejerciendo una acción transformadora, construye su psique, fortalece su identificación social, logra la reproducción de la fuerza de trabajo, logra la realización de sus necesidades humanas y las de su familia, es decir establece una relación dialéctica en transformación constante.

La educación de adultos y la capacitación de los recursos humanos dentro del ambiente organizacional, pueden actuar como facilitadores y potenciadores de la motivación, generando expectativas en los empleados, quienes identifican a la capacitación como medio para lograr mejor rendimiento y por ende la posibilidad de percibir mejor remuneración un mejor puesto en la misma institución a través de un ascenso.

Consecuentes con la premisa de que el hombre como ser social capaz de transformar su entorno, tiene bajo su responsabilidad todo cambio que pueda surgir en el medio, de tal manera que también en el ámbito laboral se erige como sustancia que lo dinamiza, definido el mismo como "... el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía...", pero aunque "el clima no se ve ni se toca, tiene una existencia real... el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella... Es un concepto dinámico de sistemas"(7).

7 Ver. Davis, Keith — Newstrom, John W. "Comportamiento Humano en el trabajo — Comportamiento organizacional", 1997.

Se dirá entonces que a partir de una identificación de las necesidades como parte de un análisis previo de la propia organización, es decir: que es lo que demanda la institución del trabajador administrativo, teniendo como segundo paso, la indagación de los requerimientos o demandas del propio empleado, siguiendo con el tercer paso, que consta del diseño del programa de capacitación integral y concluyendo en la evaluación que considera tanto la evaluación formativa, es decir lo que ha comprendido el desarrollo y proceso, la evaluación del impacto (resultados, eficacia) .

Una vez que se cuenta con la evaluación de impacto se podrán generar alternativas de retroalimentación, de tal manera que se establezca y sostenga un proceso, que acaso puede ser posible alcanzar "valores incrementales" vale decir que "se autogeneran" a partir de estas iniciativas, "originándose dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actitudes y estilos de vida" (8).

Siendo que la actitud "equivale a la orientación postural para desempeñar una acción, lo que puede ser bien definido desde un punto de vista psicosocial a partir de una definición clásica de Allport quien afirma: "... una actitud es un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directo o dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones" (9), que a la vez se establece como influencia determinante sobre el comportamiento.

LA PEDAGOGIA LIBERADORA Y EL PROGRAMA DE CAPACITACION INTEGRAL.

La relación de la capacitación y la actitud de los recursos humanos, se complementan con las nuevas corrientes emergentes, como producto del desarrollo de nuevas dinámicas productivas que implementan día a día nuevas técnicas científicas y tecnológicas con el fin de elevar la

8 Ibid.

9 Allport, Gordon W., 1935

calidad productiva que se exige por el desarrollo de las sociedades. Donde será necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones: "Perpetuar la educación de los adultos sin tener en cuenta el nuevo sentido del saber y de su adquisición durante la vida productiva, las transferencias científicas y tecnológicas, las revoluciones en el campo de la informática, las mutaciones radicales en el proceso productivo, significa llevar a cabo una labor educativa ineficaz y a menudo conservadora" (10). De igual manera, la incorporación prematura de tecnología sofisticada descontando la capacitación previa de los trabajadores, tendrá consecuencias adversas para la organización y para el propio trabajador que es enfrentado a instrumentos cuyo manejo desconoce o escasamente puede controlar, trae consigo inseguridad y frustración, caracterizados por estados de ansiedad que por mecanismos de transferencia pueden ser relacionados por el sujeto inconscientemente con el propio ambiente laboral identificado como aversivo, para lo que el trabajadora optará por mecanismos de evitación y escape, lo que a la vez incidirá en el rendimiento del trabajador.

Aunque en apariencia, la necesidad de establecer un vínculo entre la educación de adultos en función de elementos productivos, aparentemente parece fácil, existen orientaciones políticas que se oponen a esta tendencia, puesto que "la educación permanente" se está desarrollando dentro de un proceso dialéctico que involucra tanto a las fuerzas reaccionarias y conservadoras como a las fuerzas progresistas. La elección está entre una educación para oprimir a la población o manipularla y una educación para crear un nuevo orden mundial, donde la población pueda expresarse por sí misma, inventar su propio futuro, rechazar toda forma de "tutela", de dependencia, de conformismo, de opresión y de demagogia". (11)

En coherencia con lo que se pretende necesariamente se deberá hablar de un tipo de educación de adultos no formal, en base a la Pedagogía Liberadora" que contribuya en el proceso liberador de aquellos individuos que por estar ya insertos en el marco productivo no son tomados en cuenta en la "formación" o se convierten en víctimas de la discriminación, ya que se los rezaga por no contar con capacitación suficiente que se encuentre a la par de los nuevos avances

10 Ver. Gelpi, Ettore. "Educación Permanente", 1991.

tecnológicos, como ser la informática, vale decir que "... Un nuevo autoritarismo educativo está creciendo actualmente en nombre de la productividad, en nombre de los nuevos dogmatismos políticos y religiosos, en nombre de una nueva forma de elitismo. Lo que está detrás son siempre las estructuras de clase y de elite de las sociedades, la desconfianza del hombre, el miedo a la creación, la elección de lo monótono y el rechazo de la alegría de vivir". (12).

La propuesta recupera al trabajador en su propia esencia humana, en tanto se constituye en actor de su propio cambio y se fortalece en su dinámica propositiva en el contexto laboral .

CONTEXTO IDEOLOGICO PARA UNA LECTURA DE LA REALIDAD SOCIAL.

El actual estado gobernante, ejerce presión regresiva que va en contra de los derechos más elementales de los ciudadanos, de acuerdo a los ajustes macroeconómicos del neoliberalismo, que hace hincapié en la necesidad de remarcar una dinámica de ajuste estructural económico, con el estrangulamiento del campo de acción estatal, cuyo papel se reduce a la administración de las políticas establecidas. En tal caso, a través de la Ley de Descentralización Administrativa No. 1654 de 1995, mediante la cual la administración, supervisión y control del presupuesto para las escuelas y universidades estatales, olvidándose de los espacios culturales alternativos de creación artística y dejando en el olvido la reflexión sobre la necesidad de una educación no formal y permanente de los adultos y peor aún de aquellos trabajadores que tienen el derecho a aspirar a un mejor nivel económico a través de su capacitación, como medio revitalizador de la autovaloración y autorealización, elemento por demás necesario para el desarrollo personal y por ende el logro de un aporte que se constituya en beneficio social.

La ideología dominante en Bolivia responde a una estructura capitalista de incentivo a la competencia individual de los sujetos y las oportunidades se centran en algunos sectores sociales privilegiados, siendo la minoría que cuenta con la capacidad económica para lograr una formación profesional y clara identificación de clase, dejando los espacios productivos que

11 Ibid.

12 Ibid.

exigen fuerza de trabajo rudo, desgaste de las energías físicas destinadas a las clases sociales marginadas.

Si comenzamos aludiendo que "toda formación social proviene de un modelo dominante de producción..."⁽¹³⁾ esto significa también que para existir toda formación social debe al mismo tiempo que produce y para poder producir, reproducir las condiciones de su producción. La acción, en tanto materialización del pensamiento humano reflejo de su entorno, debe entonces reproducir:

- 1) las fuerzas productivas
- 2) las relaciones existentes de producción

Por los objetivos que orientan el presente trabajo, nos detendremos en el análisis de la reproducción de la fuerza de trabajo dotado del medio material para reproducirse cual es el salario "porque el salario representa sólo la parte del valor producido por el gasto de la fuerza de trabajo que es indispensable para su reproducción" (14) es decir que el **salario** percibido se invierte en la reconstitución parcial de la energía gastada en el proceso de producción, lo que significa que la realización de las necesidades humanas del trabajador y de su propia familia no son plenas, ante tal situación la calidad de vida del trabajador y su familia nunca alcanza niveles óptimos.

En nuestra realidad, se observa la paulatina depauperación de los niveles de vida de las familiar, que en repetidas circunstancias ni siquiera pueden cumplir con la necesidad de educación de los hijos, las condiciones de habitabilidad son insanas ya que no cuentan con servicios básicos.

Por otro lado, es por demás importante considerar que en el campo productivo, está también la importancia de contar con los elementos "competentes" lo que implica que se requiere de fuerza de trabajo (diversamente) calificada, conforme a la división técnico-social en los diferentes, puestos, cargos y empleos.

13 Ibid.

14 Lenin, Obras escogidas.

En el contexto de la globalización, éste régimen asegurará la reproducción de la calificación mediante el sistema educacional y otras instancias orientadas a la formación de elementos para tal o cual actividad productiva, ya sea para obreros, técnicos, profesionales o cuadros superiores.

Además que éste sistema "educa" al hombre de tal forma que pueda observar, según el cargo que ocupe, normas morales de conciencia cívica y profesional, es decir "reglas de respeto a la división técnico-social del trabajo, reglas en definitiva, del orden establecido por la dominación de clase" (15) con tales características se ha evidente que la reproducción de calificación bajo este sistema exige la sumisión de los trabajadores a la ideología dominante.

El nuevo esquema ideal propuesto se caracteriza por el aspecto democrático, donde los intereses institucionales son debatidos y resueltos conjuntamente los trabajadores de quienes los directivos recogerán sus experiencias y las estrategias rutinarias de su accionar cotidiano que hacen posible la ejecución de las tareas según objetivos previamente definidos, además que estos propondrán ajustes y reajustes a ser llevados a cabo por los trabajadores no sin antes interiorizarlos de las expectativas, así será posible la incorporación de nueva tecnología, nuevas alternativas lo que exigirá habilidades de los trabajadores, para lo que será necesario incorporar programas de capacitación específicos, con carácter permanente que busquen el mejoramiento de los trabajadores para beneficio de la organización pero además logre el desarrollo y crecimiento a nivel personal individual del empleado.

POSTULADOS BASICOS DE LA INVESTIGACION

La base teórica que orienta el presente trabajo, se fundamenta en el método dialéctico. En este sentido *"el método dialéctico ha de ser desarrollo en nuestra ciencia de una manera concreta, sobre la base de hechos de la psicología empírica y aplicada. Debe expresarse en las cuestiones teóricas y los conceptos de nuestra ciencia particular, como son: la naturaleza del*

psiquismo, su determinación, su génesis y desarrollo, el objeto de la psicología, los postulados metodológicos de la investigación empírica en psicología, etc."(16).

Aquí también será necesario analizar algunos aspectos que hacen a los factores psicológicos que intervienen en el individuo en relación a su empleo. Esto es, por ejemplo, los índices de desempleo cada vez más agudos y la inflación creciente se constituyen en factores determinantes para que los individuos se sumerjan en niveles de ansiedad, provocados por elementos o condiciones socioeconómicas que, a la vez se instauran en las personas provocando trastornos psicosociales; así como lo afirma E. Seligmann cuando señala que "desde la perspectiva de la psicología ya es bastante conocido que el desempleo es generador de anomia (...). Dichos factores constitutivos del entorno social del trabajador, aluden la intervención de la psicología, de acuerdo con el Materialismo Dialéctico e Histórico; desde el estudio de los fenómenos psíquicos en su carácter específico (ideal, subjetivo, secundario y sociohistórico) y en el plano de la unidad dialéctica con el mundo material y social externo, esto significa, una relación permanente de transformación, penetración y determinación recíprocas con la actividad social del sujeto que se refleja constantemente en el psiquismo y su definición, transforma y determina.

Apoyando esta afirmación con una investigación de Wandelely Codo, quien a manera de conclusión de una investigación realizada, afirma: "en nuestra investigación sobre salud mental y trabajo en empleados bancarios, notamos una fuerte incidencia de depresión (...); tenemos razones para suponer que el fuerte componente recesivo, léase improductivo, de la actual política económica debe estar entre las causas determinantes del verdadero fondo de melancolía que nos alcanza"(17). Es decir, que estos llamados "desequilibrios" son generados por la propia estructura social y son planteamiento y tarea difíciles de sobrellevar para el individuo.

15 Agulla, Juan Carlos. "Educación, sociedad y cambio social", 1973.

16 Ver, Gonzalez Serra, Diego. "El Registro de la actividad y el método directo e indirecto"

II. SECCION PROPOSITIVA

El trabajo como actividad superior y propia del hombre se ha concebido a partir de un desarrollo continuo de las capacidades intelectuales producto de la evolución paulatina.

El establecimiento de las sociedades ha dado lugar al desarrollo de sistemas que regulan las actividades sociales que se originan en las mismas. Encontramos entonces los sistemas educativos que son utilizados como instrumento de transmisión de una ideología.

El hecho de incorporar una relación dialéctica entre el trabajo-educación y la educación-trabajo, responde justamente a entender la influencia educativa para la formación del individuo como elemento irremplazable de la producción, éste carácter se refleja de acuerdo con las estructuras incorporadas y el medio circundante, en este caso el ambiente de trabajo.

Sin embargo cabe resaltar que el hombre es y se hace, a partir de la relación con la formación y el desarrollo de la actitud a partir de la función educativa la misma que imprime en el individuo el rol que debe cumplir en una sociedad a través del encargo social.

La realidad socio-económica de Bolivia ha permitido la formación de grupos sociales conformados por individuos marginados de la función educativa, a raíz de medidas gubernamentales que muy lejos de promover la educación de la población, establece "procesos de regionalización y desconcentración de la responsabilidad educativa a municipios, iniciados en varios países, contribuyen a hacer más compleja la gestión y administración educativa (J. Rivero-Educación de Adultos en América Latina).

El interés de trabajar con los trabajadores administrativos de la UMSA, se justifica con el análisis efectuado a partir de estudios aislados llevados a cabo por el Departamento de Personal Administrativo, por el cual queda demostrado a través de una evaluación del desempeño perteneciente a la gestión 1995 que el cumplimiento de funciones de los trabajadores

17 Montero, Maritza. "Psicología Política Latinoamericana", 1987.

administrativos alcanza sólo al 70% según el Manual de Funciones vigente y que el restante 30% no se cumple.

Tales resultados nos aproximan a la reflexión sobre la necesidad de **reformular** el Manual de Funciones, de acuerdo a planes y objetivos institucionales actualizados y hace suponer que las funciones, descritas como exigencia y condición para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos académicos de la Educación Superior, no son ejecutadas. Situación que puede obedecer a deficiencias en: la definición de la Función y las Actividades, las capacidades laborales de los funcionarios y las capacidades de liderazgo en los niveles de Dirección y Mandos medios.

Es imperativo el diseño de una escala salarial de acuerdo a las funciones y las responsabilidades, con reglamentos claros para la dotación de personal en los diferentes puestos a través de convocatorias internas, como un medio para incrementar la motivación del personal.

La distribución adecuada de los salarios sería saludable directamente para los trabajadores dependientes de la Universidad Mayor de San Andrés, como para la misma Institución.

Las características que identifican a esta Institución de Educación Superior, el contexto socio político y la desmejorada calidad de su recurso humano, conforman un conjunto de elementos problematizadores que estimulan la realización de una investigación psicológica para la identificación de la actitud laboral del personal administrativo de la UMSA, los componentes o motivantes de dicha actitud y una alternativa de modificación.

Es de resaltar, la rica fuente de investigación psicológica que se encuentra en este marco Universitario como fuente laboral, puesto que representa uno de los espacios más representativos organizacionales, con características típicas del pesado mecanismo burocrático y donde los trabajadores adquieren conductas laborales particulares.

Por otro lado, el interés socio-histórico que se atribuye a las reformas educativas donde, por supuesto se involucra a las instituciones de educación superior, de las que se han realizado amplios debates políticos, económicos, pedagógicos y hasta ideológicos, no puede soslayar la necesidad de analizar el tema desde el punto de vista psicológico, en lo que se refiere a la incidencia de estos factores sociales en los individuos que la componen.

El trabajo propuesto pretende ubicar a la intervención psicológica en un espacio expectable dentro de la Administración de los Recursos Humanos, asociado a la investigación social y pedagógica para el logro del cambio de la actitud laboral del personal administrativo de la UMSA.

Dichos antecedentes conllevan a proponer la idea alternativa, para el cambio de actitud laboral, a través de la acción educativa, resultante de la reflexión: que a mayor y mejor educación de los miembros de una sociedad habrá mayor productividad, por tanto mayor Producto Neto Bruto e ingresos per cápita (18) apoyado en la Teoría del Capital Humano, teoría que justifica la existencia de la educación como inversión a largo plazo donde el beneficio debe ser superior al costo, para ser rentable.

Se ha constatado que la generación de alternativas de desarrollo centradas en la educación se han gestado como producto de una reciente necesidad de situar a la educación como producto de la sociedad, condicionado y determinado por el desarrollo de la misma. Con el consiguiente planteo de otras alternativas educativas fuera de la escuela:

- ❑ *educación de adultos*
- ❑ *educación para el trabajo*
- ❑ *educación y empleo*

18 **Comboni** Salinas, s. "La Educación como objeto de Análisis Sociológico del Texto Perspectivas de la Investigación en Educación", 1991.

Fundamentaciones que demuestran la pertinencia e importancia de la incorporación de un modelo de capacitación y formación permanente dirigido a los trabajadores administrativos como medio de incorporación de "conciencia" colectiva, necesaria para la adquisición de nuevas aptitudes y conductas laborales que les permita encarar eficazmente su papel.

Se ha observado que en los últimos tiempos existe una disminución en las expectativas y el rendimiento laboral de los trabajadores, debido aun modelo autocrático y por la falta de medios de formación y capacitación de los recursos humanos.

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General

Demostrar la modificación de la actitud laboral como efecto del programa de capacitación "PCI".

2.1.2 Objetivos Específicos

Establecer las relaciones entre el "PCI" y la modificación de la motivación laboral.

Establecer las relaciones entre el "PCI" y la modificación de las expectativas laborales.

Identificar la incidencia del cambio de actitud laboral en base al "PCI" sobre la satisfacción en el trabajo.

2.2 HIPOTESIS.

El Programa de Capacitación Integral, sustentado en la pedagogía liberadora de adultos propuesta por Paulo Freire permitirá aumentar la satisfacción, motivación, expectativa laboral y la autovaloración del trabajador administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.

El diseño de la presente investigación experimental, consiste en demostrar la efectividad del Programa de Capacitación Integral (PCI), a través de acciones de capacitación del personal administrativo, potenciadoras de la realización de las necesidades humanas en el ámbito organizacional, para el logro de mejor calidad de vida laboral en el contexto del desarrollo humano.

La factibilidad de la propuesta tiene asidero en la metodología pedagógica que postula el desarrollo integral del hombre, en una relación dialéctica: en primera instancia reflexiona sobre su realidad concreta, para llegar a un compromiso transformador de la realidad, de la misma manera que el hombre se realiza y se constituye a sí mismo a través de la reflexión y del trabajo.

La investigación se centra en un grupo de trabajadores administrativos, permanentes de la UMSA; a quienes se aplicó un pre test y un post test, que servirá de herramienta para la comprobación de los resultados logrados con la aplicación del programa, además de contar con un grupo control que no participó en el PCI, pero a quienes se les aplicará el pre test y el post test, para finalmente, establecer el parámetro de diferencia de los resultados entre el grupo experimental y el grupo control (*Cuadro No. 1*).

Un programa de formación y capacitación dirigido a los empleados administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, que comprenda teorías e instrumentos que brinden a la vez medios para incrementar la autovaloración, actuará como dinamizador de las satisfacciones, motivaciones y expectativas laborales. Lo que dará lugar al cambio necesario de la actitud hacia el trabajo.

Las condiciones prevalentes, conforman el espacio adecuado para efectuar la tarea de investigación, análisis e interpretación; donde se propone realizar las siguientes actividades:

Medición de la actitud laboral

Registro de los "puntos" problemáticos en el liderazgo.

Identificación de los niveles críticos en la actual estructura organizacional, administrativa de la UMSA.

Resultados de la aplicación de un Programa de Formación y Capacitación.

Interpretación de los resultados de la investigación.

2.3 VARIABLES.

2.3.1 Variables independientes

Programa de Capacitación Integral. Es un diseño Integral a través del cual se busca el Desarrollo Humano de los trabajadores, para el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

2.3.2 Variable dependiente

Satisfacción laboral. Grado en que un individuo realiza sus necesidades correspondientes a sus tareas productivas.

Motivación laboral. Los motivos son los que impulsan y dirigen la actividad en función de satisfacer una necesidad determinada.

Expectativa laboral. Es la anticipación y representación imaginativa de acontecimientos futuros en su relación con la temática de las aspiraciones.

Autovaloración. Adopción de categoría que un sujeto asume acerca de sí mismo, a partir de la influencia de su ambiente y sus percepciones individuales.

2.3.3 Variable interviniente

Actitud El sentimiento o la predisposición que se posee y requiere para realizar una tarea determinada.

2.4 ESTRATEGIA

2.5 METODOLOGIAS Y TÉCNICAS

El presente trabajo constituye una investigación experimental sobre la incidencia de la aplicación del "Programa de Capacitación Integral" PCI caracterizado por un diseño particular basado en conceptos y teorías de la educación liberadora, como recurso indispensable, para el cambio de actitud laboral de los trabajadores administrativos de la **UMSA**.

Para el efecto se elaboró también el Reglamento de Capacitación y Formación Permanente, adecuada a una didáctica apropiada a la educación de adultos, coherente con los principios y las Políticas de Gestión y observando estrictamente los reglamentos y normas en actual vigencia dentro del Universidad Mayor de San Andrés y el Sistema Universitario.

Todas las actividades se desarrollan conforme a la metodología señalada en el art. 9o. del Reglamento de Capacitación y formación Permanente del Personal Administrativo, que a la letra dice:

"Todas las actividades se desarrollarán de acuerdo a los objetivos y metas prefijadas, previo diagnóstico de necesidades, para lo que deberá regir un plan periódico de actividades.— Básicamente deberán seguirse los siguientes pasos:

- a) Diagnóstico de necesidades.*
- b) Análisis y priorización.*
- c) Elaboración de estrategias de abordaje y plan de trabajo.*
- d) Evaluación y autoevaluación de las actividades y los participantes.*
- e) Período de aplicación.*
- f) Evaluación de resultados.*
- g) Reforzamiento y reformulación de futuras tareas".*

En consideración de la ausencia de un presupuesto específico para dicho fin, el plantel docente estuvo compuesto por profesionales de la planta docente y administrativa de la UMSA, quienes recibieron el reconocimiento del Departamento a través de un Diploma.

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- a) Encuestas dirigidas.**

Se distribuyeron 1200 encuestas, las mismas que fueron entregadas junto con las papeletas de pago mensual, de las cuales 553 fueron devueltas y de donde se elaboró una tabla (*Anexo 10*) con las demandas prioritarias para capacitación, desde manejo de paquetes de computación, contabilidad, kardex, técnicas de oficina, cursos de actualización en televisión, relaciones humanas y actualización en otras áreas.

b) *Coordinación intrainstitucional.*

La planificación y la propuesta de trabajo fueron discutidas con el Jefe del Departamento de Personal, posteriormente se tomó contacto con la Trabajadora Social, perteneciente al Departamento de Personal Administrativo, la misma que refirió la necesidad de elaborar planes efectivos para atención de alcoholismo, educación sexual y relaciones humanas, preponderantemente.

c) *Entrevista*

La entrevista estuvo presente permanentemente, durante la selección de los participantes, según los objetivos específicos de capacitación.

La entrevista formó parte también de la selección y reclutamiento de personal nuevo o en las convocatorias internas.

d) *Test de Evaluación*

Se elaboraron dos tipos de evaluaciones:

Evaluación y seguimiento de los participantes que contiene los datos de aprovechamiento y la participación del funcionario en los cursos de capacitación, seminarios, charlas, conferencias, etc.

Evaluación del Curso de Capacitación, que tiene el fin de evaluar los cursos, al instructor y la autoevaluación.

e) *Técnicas grupales*

Las técnicas grupales contribuyen al sostenimiento durante el aprendizaje como motivador y facilitador, a partir de una identificación con el grupo, la percepción externa revitaliza la autopercepción de cada uno de sus miembros.

Además de motivar e incentivar la participación de los trabajadores en las actividades fue utilizado como espacio donde los trabajadores discuten y se apoyan en el proceso de interpretación y comprensión del tema.

Se ha considerado el trabajo **grupal**, para estimular la cooperación mutua de los participación y promover el reconocimiento de las habilidades individuales intragrupalas.

El grupo, dentro el proceso pedagógico, reproduce el contexto social donde se involucra el trabajador en su cotidiano y donde interactúa en una relación constante de enseñanza y aprendizaje.

2.6 ALCANCES Y APORTE DEL TRABAJO

De modo conceptual, la capacitación de los recursos humanos, además de buscar la cualificación de los elementos que la conforman en favor del proceso de producción de servicios como en el caso de la Universidad Mayor de San Andrés, se constituye en facilitador del continuo desarrollo de las capacidades o aptitudes potenciales del trabajador.

A partir del fortalecimiento de las capacidades individuales de los trabajadores, se logra la identificación del trabajador con el objetivo de su trabajo o el producto deseado, se convierte en sujeto activo, creador y transformador, que contribuye efectivamente en la organización. La realización humana, a tiempo de alcanzar un nivel de desarrollo elevado logra su máximo aporte social, que contribuye con mayor eficiencia en su transformación.

La capacitación de adultos insertos en el ámbito laboral, como alternativa para la modificación de la actitud laboral, en parte como estrategia para la formación de círculos de calidad, fundamentalmente se convierte en mecanismo de ascenso laboral, social y salarial para los trabajadores según avances tecnológicos, logrando una actualización profesional logrando su realización individual, familiar social, laboral en un continuo desarrollo.

Contrario a la mayoría de los programas de capacitación, que tienen como principal objetivo lograr un grupo calificado de empleados, errando el enfoque por carecer de una exploración de las necesidades de los trabajadores, violentando los derechos más elementales del ser humano; donde el objetivo principal es responder a la demanda de "mejorar el elemento humano", capaz de responder a las necesidades de la institución o del aparato productivo.

El presente estudio toma como punto de partida la indagación de la relación entre las demandas de una institución académica, como es la UMSA y las necesidades prevalentes y contenidas en el propio trabajador administrativo, como elemento con características peculiares, a diferencia de los núcleos estudiantiles o docentes, en una relación interna, muy diferente a cualquier otro trabajador de otras organizaciones o instituciones, con relación a lo externo. Sin dejar de considerar que el promedio de permanencia del trabajador administrativo es de 10 años, lo que significa que se trata de un grupo estable, que ha logrado conformar conductas particulares reflejo de la dinámica de su contexto y que en su mayoría tienen como único ingreso económico el salario percibido a través de sus servicios en la Universidad, convirtiendo su fuente de trabajo en único medio de subsistencia y donde experimenta su vivencia cotidiana.

Por otro lado está la carencia de políticas administrativas, que logren espacios para una adecuada movilidad de los trabajadores dentro de la "carrera administrativa", que hasta el momento no ha alcanzado definiciones precisas que garanticen un desempeño laboral óptimo. Finalmente están las pretensiones ya rezagadas y bastante postergadas de implementación de un Escalafón Administrativo, cuya concreción implicaría el vehículo legal y preciso para encauzar la movilidad administrativa, que conlleva la programación de áreas de capacitación definidas a partir de las necesidades detectadas por el Departamento de Personal y la participación de los grupos humanos específicos y diferenciados por la particularidad de su función.

El presente estudio tiene como escenario el modelo social imperante en Bolivia, de país capitalista dependiente y de libre mercado, donde la participación del ser humano en el trabajo responde y se adecua a dicho modelo. Encontrando en la ciudad de La Paz las características

más representativas de una pequeña metrópoli, que en los últimos años y como consecuencia de los cambios socio-políticos ha presentado masivas migraciones del área rural hacia la urbana, generando mayor demanda de fuentes de trabajo, sin lograr una respuesta adecuada de parte de los gobiernos de turno, provocando mas bien los ya inmensos grupos de desocupados, la ocupación informal, que da lugar a trastornos sociales evidentemente negativos dentro la propia sociedad, como la agudización de la pobreza familiar, deserción escolar, migraciones, desestructuración familiar, alcoholismo, delincuencia, etc.

Con tales consideraciones se hace valedero insistir en el análisis de los efectos en la actitud laboral del trabajador administrativo, que se mueve en tal contexto ya que sus niveles de satisfacción se merman frente a un fuerte debilitamiento de sus capacidades para lograr satisfactores efectivos que den sosiego a sus demandas, en lugar de constituirse en elementos activadores de conductas laborales favorables para la organización y el grupo laboral.

2.6.1 Sociales

Mejoramiento de la productividad

A partir de la identificación del trabajador con su medio de trabajo el aporte se convierte en real, tanto que existe una satisfacción individual y en las direcciones, significativo para la organización en general, pese a las limitaciones de la cobertura lograda, la experiencia con 310 participantes representa al 40% del total de los trabajadores, que al mismo tiempo se convierten en elementos movilizados en sus propios grupos.

Disciplina y respeto de las normas.

Las normas o reglamentos nos son acatados de forma automática, por el contrario se ha generado una conciencia crítica y autocrítica de su aplicación.

Aceptación del ambiente laboral

El **PCI** se convierte en mediador entre el trabajador y la institución, de parte de los

primeros existe aceptación por el Programa y a través del mismo se siente valorado y se convierte en un espacio de diálogo de sus expectativas.

Existe un mejor conocimiento sobre las funciones desempeñadas y con la adquisición de las habilidades y capacidades se complementa, lo que da lugar a la mejora de la objetivación de su relación entre el trabajo y su intervención individual.

Relaciones interpersonales asertivas.

La identificación de expectativas y saberes, donde el trabajador se percibe dentro de un grupo con similares motivaciones y limitaciones, logra el mejoramiento de las relaciones interpersonales intragrupal y extragrupal.

2.6.2 Individuales.

Estados.

En cuanto a los estados individuales de apatía, stress, fobias, lograr su identificación racional al mismo tiempo que son compartidos en el grupo de iguales, que de cierta forma son disipados al lograrse un mejoramiento en sus capacidades, generando una elevación de su autovaloración, disminuyendo la intensidad de los estados identificados.

Actitud laboral

Es así, como un camino reactivador de la actitud laboral mediado por los PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN pueden propiciar el mejoramiento de la satisfacción en el trabajo y promover un ambiente humano favorable en la organización, tomando en cuenta los anhelos, necesidades y experiencias que se combinan e interrelacionan para formar las expectativas y satisfacciones del trabajo.

Es este intercambio de actitudes laborales, es necesario considerar a los actores de tal dinámica, donde se combina la actitud laboral del trabajador con la de los directivos respecto a los primeros, que bien pueden contribuir de forma positiva o de manera inversa.

2.6.3 Contribución Teórica.

Con la aplicación del PCI, se caracteriza por ser una adaptación de las propuestas desde Max Neef, Freire y otros a una realidad organizacional, institucional con características propias de nuestra sociedad, a partir de la primera aproximación, se provoca una nueva mirada que privilegia el Desarrollo Humano desde el ámbito laboral.

El PCI, como tal no es otra cosa que un sistema de acciones que, a traves de su diseño posibilitan la realización de necesidades humanas de los trabajadores en el marco de la institución u organización.

Es importante establecer la condición integral, en todas y cada una de las acciones, sin lo cual los trabajadores se encontrarán desprovistos de recursos suficientes para el sostenimiento de su propio desarrollo.

La participación del trabajador, desde la definición de la propuesta de capacitación y formación, por la alternativa pedagógica interactiva utilizada, lo acondiciona para asumirse en su rol protagónico, elemento importante para el acto productivo y para el desarrollo de capacidades interactivas con su comunidad, como individuo responsable, participativo, solidario y propositivo.

Con la aplicación del PCI en la perspectiva de una intervención pedagógica integral y sistémica, ante la incertidumbre que plantea la organización donde el trabajo no contiene aquellos elementos tales como los define *el trabajo constituye mucho más que un factor de producción: propicia creatividad, moviliza energías sociales, preserva la identidad de la comunidad, despliega solidaridad, y utiliza la experiencia organizacional y el saber popular para satisfacer necesidades individuales y colectivas*(19).

19 Ver. Max-Neef, "Desarrollo a Escala humana", 1998.

En este caso el PCI hace una apropiación de dichos elementos que son sistemáticamente abordados en su metodología, el acto del aprendizaje, los elementos utilizados, el lugar otorgado a los participantes, el lugar de los que promueven las acciones y finalmente las estrategias motivacionales para la participación.

También es necesario reconocer la posición ideológica inmanente a las acciones de capacitación, que se hallan contenidas en todas las propuestas como en ésta, esto significa que una metodología científica social no puede desligarse de dicho posicionamiento, ésta puede ser reproductora de autoritarismo, dependencia, democracia, o generadora de autodependencia, dependiendo de lo que se quiera preservar en el ámbito organizacional y que responda a los intereses de quienes tienen el control del poder económico.

En la medida que mejora la calidad de vida laboral y se logra un desarrollo humano de los trabajadores, se puede constatar una mejora de la actitud respecto al trabajo.

HL SECCION CONCLUSIVA

Según la metodología propuesta se realizaron los cursos de capacitación descritos (*Anexo 7*), los mismos que fueron realizados según la operacionalización de las necesidades, las que fueron planteadas a todos los responsables de la facilitación de los cursos. Esto significa que durante cada módulo se cuidó por la utilización de elementos que fueran dinamizadores para el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

Consiguiente a la aplicación de dicho modelo, se han podido lograr los siguientes resultados:

3.1 RESULTADOS

3.1.1 Autovaloración.

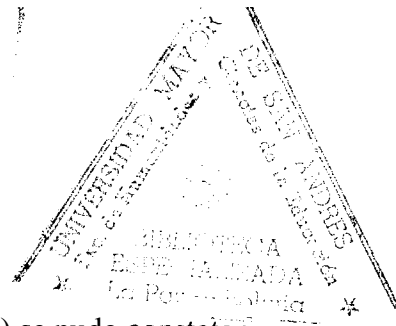
Como resultado de la intervención con el programa (*Cuadro No. 3*) se pudo **constatar**, elevación del nivel de autovaloración, con una mayor participación de los trabajadores en las convocatorias internas publicadas por el Departamento de Personal, para cubrir cargos acéfalos.

La participación de los trabajadores en los exámenes de competencia se dio con más seguridad, lo que fue observado durante los exámenes prácticos y teóricos, la seguridad asumida se respalda en una mayor calificación lograda durante la etapa de selección por contar con el correspondiente certificado de aprobación de los Cursos realizados a través del PCI, donde acompañaron su correspondiente certificación de calificaciones por módulos, que permitió mayor acumulación de puntaje que les sirvió para asegurarse el siguiente paso.

La actitud de afrontamiento y mejor manejo de la frustración ha permitido que por ejemplo un trabajador con el cargo de portero (nivel de servicio): pierde el temor por manejar una computadora y puede enfrentarse a un examen de competencia que plantea fases cognitivas complejas, para su resolución.

3.1.2 Movilidad funcional.

En el seguimiento realizado al personal participante del PCI, se ha constatado, el incremento del interés por desarrollar otras potencialidades, es así que existen casos de porteros mensajeros que asistieron al curso en la actualidad se desempeñan como Kardixtas y Oficinistas, porque lograron acceder a cursos de especialización en computación por cuenta propia.



3.1.3 Desempeño.

La eficiencia en el trabajo, el producto óptimo, ha desarrollado la realización individual de los participantes del PCI y ha contribuido con el mejoramiento del desempeño que se convierte en excedente de la producción de servicios de la Institución, donde el trabajador como elemento humano en el marco de la producción, con el PCI se ha propiciado la creatividad, la identificación con el grupo laboral y organizacional, donde el trabajador se percibe como parte constitutiva, pero movilizador y responsable de su rol. En tal caso se habría logrado la realización de necesidades individuales y colectivas.

3.1.4 Movilización organizacional.

Los trabajadores que participaron del PCI, al demandar mejoras salariales como retribución al mejoramiento de sus capacidades, la aplicación colateral del Escalafón Administrativo como mecanismo de evaluación de la formación y capacitación, el desempeño y desenvolvimiento en el correspondiente exámen, han movilizado a las propias autoridades que habían demostrado apatía e inercia para la aplicación de dichos procedimientos.

3.1.5 Dificultades.

Cabe señalar como fundamental dificultad para la realización del PCI, la falta de compromiso político de parte de las autoridades, así, un gobierno abocado a la administración casi mecánica de sus recursos, puede ser tan irresponsable como aquel que carece de todo criterio racional para su utilización.

La administración del personal de la UMSA visibiliza a los trabajadores como datos (ítem y salario), vive tan alejada de lo humano y se asfixia en un mar de números, donde los trabajadores son manejados sólo como datos. Entonces, su preocupación por lo numérico no permite generar ideas creativas de reconocimiento de tipo social que aliente

a los trabajadores, y de manera paradójica existe un uso abusivo de medidas coercitivas y la aplicación eficiente de los castigos y se descuida la contraparte, como la premiación, que bien podría generar el equilibrio, el referente y demarcar el espacio entre el ideal institucional y la transgresión.

Esta posición institucional puede identificarse claramente, cuando las autoridades están de acuerdo con que se aplican programas de capacitación y formación para los trabajadores, pero no destina un presupuesto para el mismo, convirtiéndose en una **limitante** para una adecuada constancia en su aplicación.

Sin embargo, en este caso, se logró un crecimiento personal de quienes participaron como facilitadores (trabajadores administrativos —técnicos y profesionales) de los cursos, al haberse convertido en un reto personal y una prueba para sus propias convicciones, que radica en la socialización del conocimiento. Al haberse logrado una visibilización de estos trabajadores con ventajas en cuanto a conocimientos en ciertas ramas, de parte de los demás trabajadores.

Como consecuencia de una falta de involucración de las autoridades la aplicación del PCI no ha contado con la otra acción que debiera acompañar para lograr su efectividad, la misma que consiste en la readecuación de los funcionarios de acuerdo a la adquisición de habilidades, y como fue previsto en el Proyecto. Esta situación ha incidido en el deterioro de la credibilidad de los trabajadores, puesto que uno de los ofrecimientos de las autoridades consistió en premiar su iniciativa por la superación con mejoras salariales y de nivelación de los cargos, adecuadas a sus capacidades.

Con esto se puede concluir que las medidas de capacitación no funcionan por sí mismas, éstas necesariamente deben articularse con todos los elementos constitutivos de la organización como es la voluntad política de sus directivos, la orientación y la coherencia entre lo que se espera que cambie de los trabajadores y la actitud de los directivos que es aún más rígida ante el cambio de actitud.

IV. BIBLIOGRAFIA

Max-Neef, Manfred - Elizalde, Antonio - Hopenhayn, Martín, con la colaboración de Herrera, Felipe, Zemelman - Hugo, Jatobá - Jorge y Winstein, Luis. *"Desarrollo a Escala Humana"*. CEPAUR Fundación Dag Hammarskjold, 1986.

Max-Neef, Manfred. *"Desarrollo a Escala Humana"*, 1986.

Rivero, José, *"Educación de adultos en América Latina. Desafíos de la Equidad y la modernización"*. TAREA. Biblioteca de Educación de Adultos, 1993.

Guzmán, Gastón. *"Trabajo y Necesidades Humanas en el Mundo Andino"* (Versión Preliminar). CEPAUR Centro de Alternativas para el Desarrollo.

Davis, Keith y Newstrom, John W. *"Human Behavior at work: Organizational behavior"*. McGraw-Hill., USA, 1991.

Schein, Edgar. *"Psicología de la Organización"*. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A, 1994.

Freire, Paulo *"Pedagogía de la esperanza"*. Siglo Veintiuno Editores, 1998.

García Linera, Alvaro *"Procesos de trabajo y subjetividad en la formación de la nueva condición obrera en Bolivia"*. Cuaderno de Futuro No. 6. PNUD, 2000.

Sanchez, S. *"Freire, una pedagogía para el adulto"*, 1974.

Montero, Maritza. (Coordinadora) *"Psicología Política Latinoamericana"*, Editorial PANAPO, 1987.

Agulla, Juan Carlos. *"Educación, sociedad y cambio social"*, Editorial KAPELUZ, 1973.

Gelpi, Ettore. *"Educación Permanente — Problemas laborales y perspectivas educativas"*, Biblioteca de Educación de adultos, 1991.

TABLA RESUMEN DE ACTIVIDADES

Cuadro No. 2

| CURSO | POBLACION PARTICIPANTE | NUMERO DE PARTICIP. |
|------------------------------------|--|---------------------------|
| Administración Universitaria | Personal administrativo del área de administración financiera, supervisores administrativos y del área de contabilidad y finanzas. | 45 |
| Realización del vídeo en la TVU | Exclusivamente para trabajadores del Canal Universitario. | 35 |
| Tecnicas de Oficina | Personal de servicio mensajeros, porteros, serenos, morgueros, auxiliares de oficina) | 120 |
| Kardex académico computarizado | Kardixtas de diferentes unidades académicas | 40 |
| Computación F PRO | Secretarias, Supervisores administrativos. | 40 |
| Desarrollo personal y humano | Dirigido a trabajadores de diferentes sectores | 30 |



MODIFICACIÓN DE LA ACTITUD LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UMSA MEDIANTE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL TABLA DE RESULTADOS POR OBJETIVOS

Cuadro No.3

Objetivo General:

Demostrar la modificación de la actitud laboral como efecto del programa de capacitación integral (PCI).

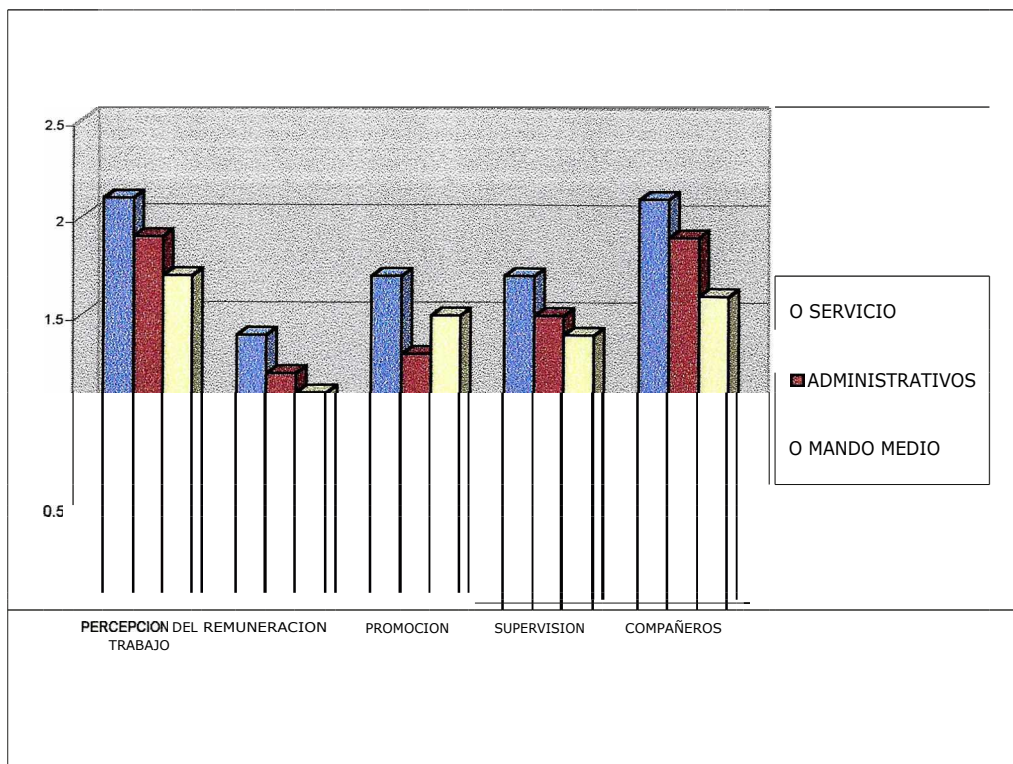
| Objetivo Específico | Calidad de vida anterior al PCI | Estrategia | Actividad | Modificación en Calidad de vida laboral logrado |
|---|---|------------------------------|---|--|
| Establecer las relaciones entre el "PCI" y la modificación de la motivación laboral. | Alta rotación de personal y ausentismo. | Enriquecimiento del trabajo. | Programa de Capacitación Integral (PCI) | Las habilidades desarrolladas por los trabajadores son reconocidas a través de ascenso, mediante la participación en Convocatorias Internas y de acuerdo a políticas reestablecidas. |
| Establecer las relaciones en el "PCI" y la modificación de las expectativas laborales. | Desequilibrio entre el imperativo humano y el imperativo tecnológico. | | | Se ha generado la alternativa de emplear las habilidades desarrolladas (más avanzadas) ofreciendo un ambiente que alienta el mejoramiento de sus habilidades. |
| Identificar la incidencia del cambio de actitud laboral en base al "PCI" sobre la satisfacción en el trabajo. | Estrés ocupacional, por la falta de desarrollo de habilidades. | | | Se han desarrollado habilidades, logrando la reducción del estrés ocupacional, generando relaciones más cooperativas. |

MATRIZ DE NECESIDADES Y SATISFACTORES

Cuadro No. 4

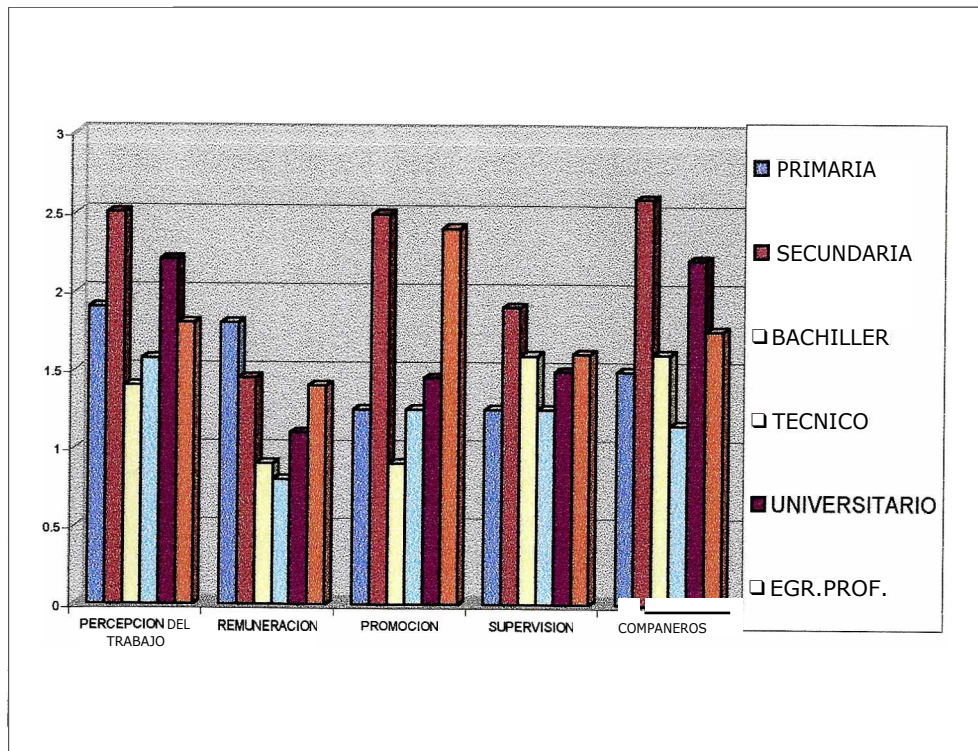
| | | | | |
|---------------|--|---|--|---|
| Entendimiento | Conciencia crítica. Políticas de capacitación. Receptividad. Disciplina. | Políticas de capacitación. Metodología. | Ámbitos de interacción formativa. Grupo. Familia. Equipos de trabajo. | Estudiar. Analizar. Debatir. Intercambiar. Interpretar. |
| Creación | Voluntad. Función. Acción. Curiosidad. | Habilidades. Destrezas. Capacidades. | Ámbitos de producción. Retroalimentación. Operaciones. Acciones de resonancia. | Proponer. Trabajar. Iniciar. Participaciones. |
| Participación | Adaptabilidad. Solidaridad. Disposición. Convicción. Entrega. Respeto. | Derechos. Responsabilidad. Obligaciones. Atribuciones. Trabajo. | Ambito laboral de interacción participativa. Grupos de pertenencia. Iglesia. Familia. Comunidad. | Afiliarse. Proponer. Dialogar. Opinar. Compartir. |
| Identidad | Pertenencia. Coherencia. Autores. Identidad. | Legislación laboral. Normas institucionales. Lenguaje. Valores. | Entorno laboral. Pertenencia grupal. | Integrarse. Reconocerse. |
| Libertad | Tolerancia. Autonomía. Autoestima. | Igualdad de derechos. | Plasticidad espacio-temporal. | Diferenciarse. Asumirse. Meditar. |
| Motivación | Responsabilidad. Función. Convicción. Entrega. | Estabilidad laboral. Respeto de los humanos. por | Entorno laboral. Entorno familiar. Estilos. Tipo de | Proponerse. Arriesgarse. Valorarse. |
| | | Ajustarse a las normas | | |
| | | | | El al trabajo igualitario. |

ANEXO 1 NIVEL DE SATISFACCION LABORAL POR JERARQUIA



LA PAZ - BOLIVIA
ICA

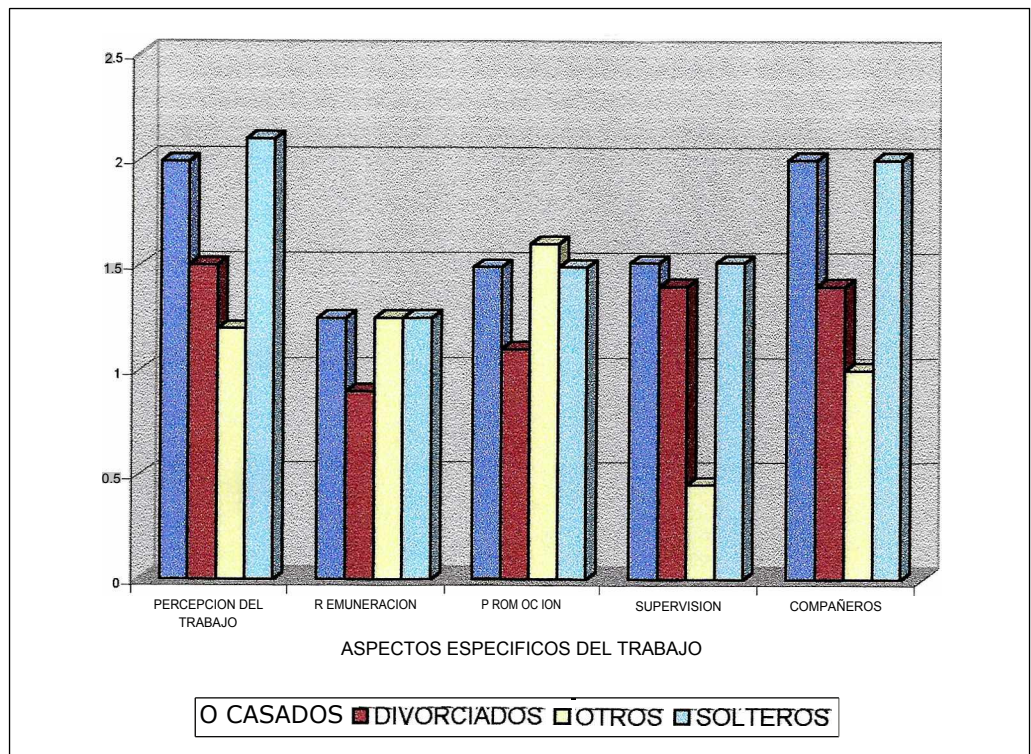
ANEXO 2 NIVEL DE SATISFACCION POR GRADO DE INSTRUCCION



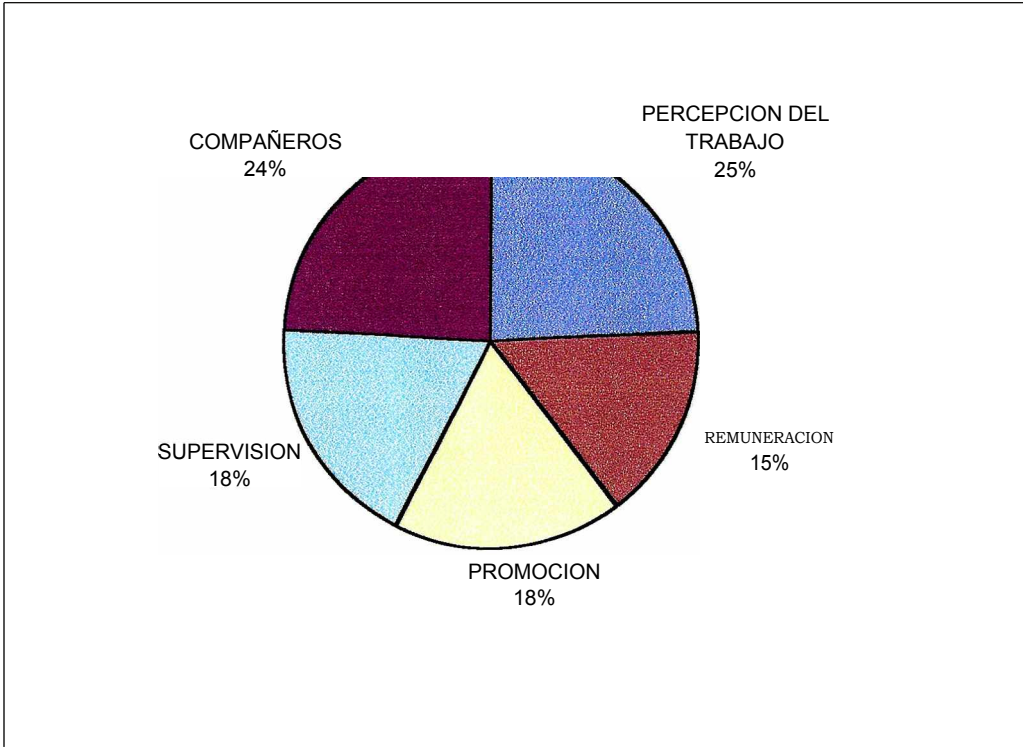
HUMANIDADES Y C. CIEN.
 RIBI 10/10/18

*

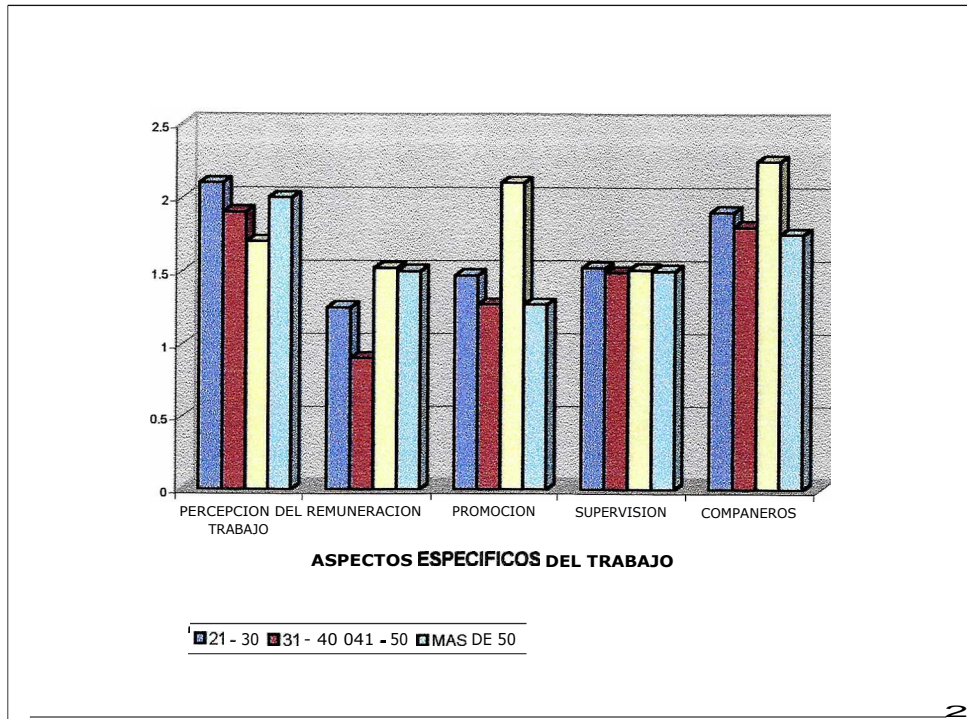
ANEXO 3: NIVEL DE SATISFACCION SEGUN ESTADO CIVIL



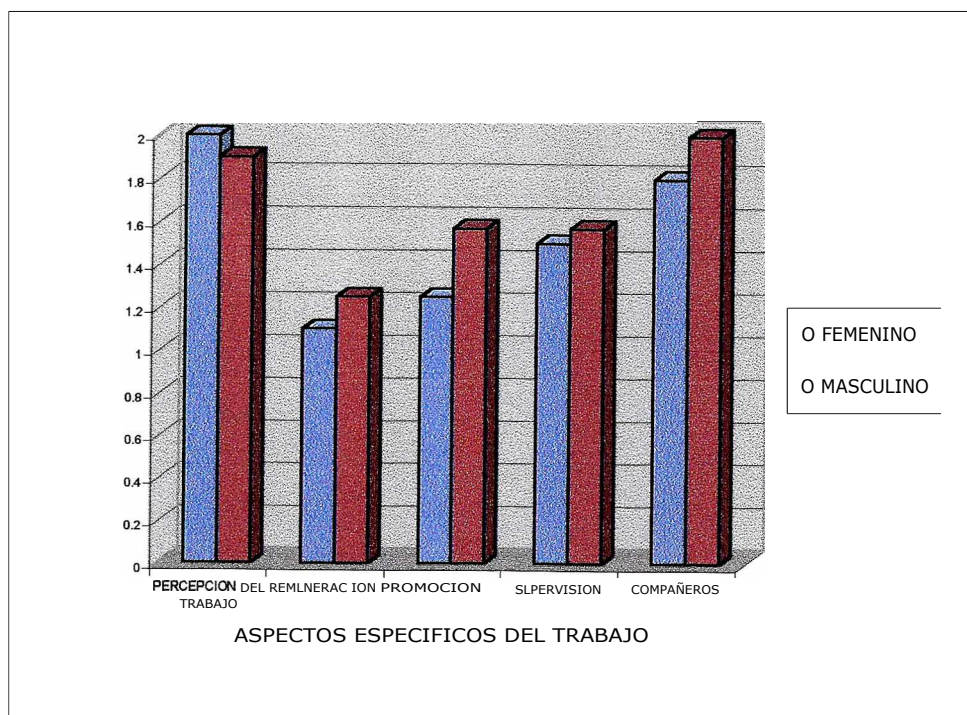
**ANEXO 4: NIVEL DE SATISFACCION
LABORAL GENERAL**



ANEXO 5: NIVEL DE SATISFACCION LABORAL POR EDAD



ANEXO 6: NIVEL DE SATISFACCION LABORAL POR SEXO



Anexo 7

Modelo de Evaluación y seguimiento de los participantes

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
DEPARTAMENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO
DIVISION DE TECNICA Y ESCALAFON

SOLICITUD INSCRIPCION Y ANTECEDENTES PERSONALES

L CURSO

II. DATOS PERSONALES:

NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE:

FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO:

DIRECCION:

TELEFONOS

DOMICILIO:

OFICINA:

III. NIVEL DE FORMACION:

BACHILLER

ESTUDIANTE UNIV. Año..... CARRERA

EGRESADO UNIV. CARRERA

TECNICO MEDIO

TECNICO SUP.

LICENCIATURA

OTRO

IV. INFORMACION INSTITUCIONAL

ANTIGÜEDAD ·

CARGO ACTUAL:

UNIDAD:

NIVEL: **ITEM:**

V. EXPERIENCIA DE TRABAJO (ultimos tres años)

INSTITUCION REPARTICION CARGO DESDE HASTA

.....
.....
.....

VI. PARTICIPACION EN CURSOS AFINES (detallar todos los cursos que participo, dictados por la UMSA)

.....
.....
.....

PARTICIPANTE

Vo.Bo. JEFE INMEDIATO SUP.

La Paz,



