

M.A.R.C.
T-2058

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

CS-210-971



Nº 2161



PROYECTO DE GRADO

**“GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS Y CAPACITACIÓN EN
EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS MORFOLÓGICAS.
FACULTAD DE MEDICINA. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN
ANDRES”**

**PARA OPTAR LA LICENCIATURA EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN**

POSTULANTE : POVEDA TERCEROS ANGEL

TUTOR : Dr. FERNANDO DAVALOS C.

15 rcf

La Paz – Bolivia
2008

Tesis
18410
140h

GESTION DE RRHH. Y CAPACITACION EN EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS MORFOLOGICAS, FACULTAD DE MEDICINA. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	4
1.1.- ANTECEDENTES. IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1.1.- Situación Actual.....	6
1.1.2.- Pronóstico.....	7
1.1.3.- Formulación del Problema.....	8
1.2.- OBJETIVOS DEL PROYECTO DE GRADO.....	8
1.2.1.- Objetivos Generales.....	8
1.2.2.- Objetivos Específicos.....	8
1.2.3.- Propuesta de Solución.....	9
1.3.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	11
1.3.1- Justificación Teórica.....	11
1.3.2.- Justificación Metodológica.....	12
1.3.3.- Justificación Práctica.....	12
1.3.4.- Justificación Socioeconómica.....	13
1.4.- ALCANCES DE LA INVESTIGACION.....	13
1.4.1.- Ámbito Geográfico.....	13
1.4.2.- Ámbito Político, Social o Económico.....	14
1.4.3.- Ámbito Sectorial.....	14
1.4.4.- Metodología.....	14
 CAPITULO 2	
CARACTERIZACION DEL SECTOR DE ESTUDIO	
2.1.- EDUCACION.....	15
2.2.- DEPARTAMENTO DE CIENCIAS MORFOLOGICAS, FACULTAD DE MEDICINA, UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.....	17
2.2.1.- HISTORIA.....	19
2.2.2.- ANATOMIA HUMANA.....	21
2.2.3.- CITO-HISTOLOGIA RESEÑA HISTORICA.....	22
2.2.4.- EMBRIOLOGIA Y GENETICA.....	25
2.2.5.- OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS MORFOLOGICAS DE LA FACULTAD DE MEDICINA.....	27
2.2.6.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	27
2.2.7.- DISEÑO CURRICULAR.....	28
2.2.8.- INTEGRACION HORIZONTAL.....	29
2.2.9.- PROYECCION DE ENSEÑANZA VERTICAL.....	29
2.2.10.- INTEGRACION ACADEMICA ADMINISTRATIVA.....	30
2.2.11.- HORARIOS DE CLASES TEORICAS Y PRACTICAS.....	30
2.2.12.- AUXILIARES DE DOCENCIA DE ANATOMIA HUMANA.....	32
2.2.13.- ESTUDIANTES DE ANATOMIA HUMANA.....	32
2.2.14.- CARGA HORARIA.....	32
2.2.15.- METODOLOGIA DE ENSEÑANZA.....	33
2.2.15.1.- EN LA CATEDRA DE ANATOMIA Y NEUROANATOMIA.....	33
2.2.15.2.- EN LA CATEDRA DE CITOLOGIA E HISTOLOGIA.....	33
2.2.15.3.- EN LA CATEDRA DE EMBRIOLOGIA Y GENETICA.....	33
2.2.16.- MEDIOS DE ENSEÑANZA.....	33

2.2.17.- FORMAS DE ENSEÑANZA.....	35
2.2.18.- EVALUACION.....	36
2.2.19.- NUMERO DE DOCENTES.....	37
2.3.- BIOETICA.....	37
2.4.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	38
2.5.- SOCIEDAD Y SALUD.....	38
2.6.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	38
2.6.1.- EN LO QUE CONCIERNE A LAS RR.HH.....	39
2.6.2.- EN LO REFERENTE A LA MOTIVACION.....	49
2.6.3.- REFERENTE AL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	73

CAPITULO 3. MARCO TEORICO

TEORIAS Y FACTORES DE LAS RELACIONES HUMANAS Y DEL PROCESO DE LA MOTIVACION.....	91
3.1.- RELACIONES HUMANAS, DEFINICION.....	91
3.1.1.- TEORIAS DE LAS RELACIONES HUMANAS APLICABLES.....	93
3.1.2.- EVALUACION CRITICA A LAS TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	95
3.1.3.- Diferencias entre la Teoría Clásica y la Teoría de las RRHH.....	99
3.2.- LA MOTIVACION COMO UN PROCESO	99
3.2.1.- CICLO MOTIVACIONAL.....	100
3.2.2.- INFLUENCIA DE LA MOTIVACION HUMANA, DEFINICION.....	101
3.2.3.- FACTORES MOTIVACIONALES.....	103
3.2.3.1.- Éxito.....	103
3.2.3.2.- Enriquecimiento del trabajo.....	104
3.2.3.3.- Estilo de Dirección.....	104
3.2.3.4.- Dinero.....	105
3.2.3.5.- Comunicación.....	105
3.2.3.6.- Dirección según objetivos.....	106
3.2.3.7.- Elogio y Reconocimiento.....	106
3.2.3.8.- Desarrollo de Carrera.....	107
3.2.3.9.- Participación.....	107
3.2.3.10.- Seguridad Laboral.....	108
3.2.3.11.- Progreso y Crecimiento.....	108
3.3.- CLIMA ORGANIZACIONAL.....	109
3.3.1.- DEFINICION.....	109
3.3.2.- EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA MOTIVACION.....	111
3.3.2.- COMO MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	112

CAPITULO 4. NUESTRA PROPUESTA

MARCO PROPOSITIVO.....	114
GESTION DE RRHH. Y CAPACITACION EN EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS MORFOLÓGICAS DE LA FACULTAD DE MEDICINA. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.....	114
4.1.- ENFOQUE TEÓRICO METODOLÓGICO.....	114
4.2.- OBJETIVOS Y POBLACIÓN-META DEL PROYECTO.....	115
4.2.1.- OBJETIVO GENERAL.....	115
4.2.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	115
4.2.3.- POBLACIÓN META.....	116
4.3.- LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PROYECTO.....	117
4.3.1.- MATRICES DE LÍNEAS DE ACCIÓN.....	117

4.4.- CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	120
4.5.- SISTEMATIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	121
4.6.- RECURSOS PARA EFECTIVIZACIÓN DEL PROYECTO.....	121
4.7.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	123
5. CONCLUSIONES.....	125
GLOSARIO.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS (FORMULARIO).....	141

“GESTION DE RELACIONES HUMANAS Y CAPACITACION EN EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS MORFOLOGICAS. FACULTAD DE MEDICINA. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES”

RESUMEN:

En base a las implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas en la Administración, en el presente trabajo se manejan las variables: Relaciones humanas, Motivación y Clima organizacional, siendo las herramientas de la recolección de datos; las encuestas y la observación, que permitieron medir el nivel de estas variables en el plantel docente, del Departamento de Ciencias Morfológicas de la Facultad de Medicina de la Universidad Mayor de San Andrés y a comprobar los resultados obtenidos en el trabajo. Pretendiendo introducir en el Departamento Facultativo la Gestión de Relaciones Humanas y Capacitación en el personal docente.

**GESTION DE RRHH. Y CAPACITACION EN EL DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS MORFOLOGICAS, FACULTAD DE MEDICINA. UNIVERSIDAD
MAYOR DE SAN ANDRES.**

CAPITULO 1

INTRODUCCION

Mostramos un trabajo correspondiente al desarrollo de un Proyecto de Grado, a fin de cumplir con los requisitos de la Facultad de Humanidades, de la Universidad Mayor de San Andrés, para la obtención de grado en la Carrera de Ciencias de la Educación.

El propósito de la investigación responde a la necesidad de introducir en el Departamento de Ciencias Morfológicas de la Facultad de Medicina, de la Universidad Mayor de San Andrés, la Gestión de Relaciones Humanas y Capacitación en el personal docente, en base a estudios exploratorios previos que reflejan el estado de situación de las Relaciones Humanas y percepciones de los profesores con respecto al tema.

El desarrollo del presente trabajo consta de cuatro partes: la presente introducción, caracterización del sector de estudio, el marco teórico y finalmente la propuesta.

Así mismo es el conocimiento y la difusión de las Relaciones Humanas y la motivación del Recurso Humano del Departamento de Ciencias Morfológicas de la Facultad de Medicina, UMSA de la ciudad de La Paz.

En el **Marco Teórico** revisamos las bases teóricas que respaldan a cada uno de los objetivos con los que se estudian los conceptos tales como: las Relaciones Humanas, la Motivación, el Clima Organizacional, y la importancia de los mismos.

Las herramientas para la recolección de datos fueron las encuestas y la observación. Las encuestas permitieron medir el nivel de las relaciones humanas y la motivación del plantel docente y la segunda, a comprobar los resultados obtenidos de las anteriores.

El universo de estudio estuvo conformado por la totalidad de profesores que componen el plantel docente del Departamento de Ciencias Morfológicas, compuesto por 40 docentes.

1.1.- ANTECEDENTES

IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1.- Situación Actual

La Facultad de Medicina y en particular el Departamento de Ciencias Morfológicas, en los últimos años, enfrentó cambios administrativos y forzados por diferentes motivos: cambios políticos de su dirección, cambios del plantel docente y alta renovación del estamento docente, engendrando discontinuidad en el desarrollo de actividades curriculares de la institución e inquietud en el alumnado, como en el entorno social.

Actualmente, el Departamento enfrenta nuevamente un cambio con la incorporación de una nueva disciplina, alteración en el funcionamiento de las cátedras con la incorporación de los curso de verano, los que plantean nuevos objetivos y a la vez crea expectativas sobre el cumplimiento de los mismos.

Tenemos ausencia de trabajo en equipo entre los docentes y no logramos participación en actividades extracurriculares, tanto de los docentes como del alumnado, ocasionando desmotivación y desintegración entre los mismos.

Este ingrediente podría ser la causa de la disconformidad en el trabajo del plantel docente y el desinterés por integrarse con el alumnado, perdiendo totalmente la identificación del personal con la institución.

Por otro lado, las incomodidades referentes a la infraestructura de la institución son evidentes; dada la ausencia de ambientes adecuados para el desarrollo de las actividades académicas.

La Facultad cuenta con programas de capacitación para el plantel docente que carecen de lineamientos de acción, lo que imposibilita la actualización de los métodos y contenidos de estudio.

1.1.2.- Pronóstico

No teniendo programas de Gestión de RRHH, Capacitación y motivación del personal docente, el clima organizacional se vería afectado negativamente, en el logro de los objetivos del departamento de Ciencias Morfológicas: inadecuación de programas con el avance científico, rezago académico, desmotivación estudiantil, pérdida de materias, postergación académica y pérdidas económicas.

La persistencia de estos problemas, de un mal relacionamiento e inadecuada motivación, perjudicarán el proceso enseñanza-aprendizaje.

Y lo más importante, no responder al encargo social; de formación de recursos humanos adecuados al presente momento histórico.

1.1.3.- Formulación del Problema

Por lo expuesto hasta el momento, formulamos el problema de investigación:

“¿De qué manera se supera la ausencia de relaciones humanas y la desmotivación en el personal docente del Departamento de Ciencias Morfológicas de la Facultad de Medicina de la UMSA., que trastorna el clima organizacional dentro de la institución?”

1.2.- OBJETIVOS DEL PROYECTO DE GRADO

1.2.1.- Objetivos Generales:

1.2.1.1.- Averiguar que causas aquejan a la carencia de Relaciones Humanas; a la desmotivación del personal docente y al clima organizacional del departamento.

1.2.1.2.- Proponer herramientas básicas para la Gestión de Relaciones Humanas y capacitación en el Departamento de ciencias Morfológicas.

1.2.2.- Objetivos Específicos

- Diagnóstico.
- Sistematizar, contextualizar el problema.
- Señalar vocablos y sus definiciones como fundamento para la elaboración de una propuesta, tales como RRH, motivación, clima organizacional.
- Manifestar los conceptos relevantes del clima organizacional en relación con las Relaciones Humanas.
- Declarar los conceptos importantes del clima organizacional en relación con la motivación.
- Destacar la validez de las Relaciones Humanas en el área educativa.
- Indicar el peso de la motivación en el área educativa.
- Caracterizar el sector de estudio.
- Proponer estrategias para la gestión de RRHH.
- Diseñar una propuesta de capacitación.

1.2.3.- Propuesta de Solución

Gestión de Relaciones Humanas y capacitación en el Departamento de Ciencias Morfológicas, Facultad de Medicina, Universidad Mayor de San Andrés.

El hombre es un ser social, por ende comparte, se relaciona con los demás. En consecuencia las Relaciones Humanas, no son más que la interacción, la relación

de los humanos con ellos mismos. Las RRHH., es la interacción armónica de la sociedad, es decir de una o más personas o de un grupo de individuos, en la que es necesario respetar las ideas de cada persona, y que se intercambian ideas y otras cosas más personales, y ella es la encargada a crear y mantener entre los hombres y mujeres relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana y sus vinculaciones entre los seres humanos, grupos o instituciones, demostrando actitudes y aptitudes en nuestro entorno.

La idea de las Relaciones Humanas lleva intrínseca la aceptación personal, que se ve reflejada en la aceptación de las demás personas con las que se interactúa. Las personas, grupos o instituciones que manejan sus Relaciones Humanas en forma correcta se distinguen del resto de las demás por su forma de pensar y actuar, a través de las Relaciones Humanas se puede desarrollar la superación personal, familiar, laboral y colectiva.

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a las organizaciones dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus componentes internos y externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses, dentro del rol que jugamos cada uno de nosotros como individuos que integran y conforman una sociedad, que a su vez nos rodea formando el entorno

social y la actividad que desarrollamos en el Departamento de Ciencias Morfológicas de la Facultad de Medicina de la Universidad Mayor de San Andrés.

La capacitación, es tan antigua como la aparición del hombre sobre la faz de la tierra. La capacitación es la herramienta perfecta que permite aprovechar al máximo el potencial humano del que dispone la empresa, a la vez que ayuda a mejorar la motivación del personal al demostrar que se está invirtiendo en el mismo, para alentar su desarrollo personal.

Las instituciones de hoy tienen un claro reto al futuro. Subsistir ante la globalización que día a día va creciendo y se torna peligrosa para aquellas empresas que no hayan rediseñado sus estilos de gestión acorde con la competencia, seguridad, recursos humanos y calidad de sus productos. Con el presente trabajo pretendemos aportar un granito de arena en nuestro quehacer.

1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

1.3.1.- Justificación Teórica

Los principios teóricos que se consideran en el presente trabajo son los siguientes:

- Relaciones Humanas del personal
- Motivación del personal

- Clima Organizacional.

Debemos corroborar el presente trabajo con la adaptación de teorías y conceptos apropiados al campo de la educación, viendo la disparidad de los mismos con la situación actual del Departamento, reconociendo reglas de mejora de las condiciones de la misma.

1.3.2.- Justificación Metodológica

Se utilizará el método científico deductivo, el cual se basa en “un pensamiento reflexivo, en el que se dan cuatro etapas: Antecedentes, identificación y formulación del problema; la Caracterización del sector de estudio; el Marco Teórico y la Propuesta de Capacitación.

1.3.3.- Justificación Práctica

- Las Relaciones Humanas y la Motivación ocupan un papel central en el desarrollo personal, social, cultural y psicológico de los docentes del Departamento.
- La mejora de la actividad docente y de la gestión de las materias que se imparten en el Departamento.
- La satisfacción laboral dentro del Departamento.

- La mejora gradual del clima organizacional y de relacionamiento dentro de la organización como con el resto de la Facultad.

Tenemos los usuarios y beneficiarios de la presente investigación, identificados:

USUARIO: Departamento de Ciencias Morfológicas, Facultad de Medicina. UMSA.

BENEFICIARIOS: Plantel docente, Alumnado, Padres de Familia (encargo social) y la Universidad Mayor de San Andrés.

1.3.4.- Justificación Socioeconómica

Pretendemos dar inicio a la creación de una cultura organizacional favorable dentro del Departamento, que inicie las mejores Relaciones Humanas y la satisfacción en el plantel docente, haciendo que se encuentren a gusto con la tarea que cumplen en beneficio de los universitarios, el encargo social y la realidad del país.

Por último se desarrollará el rendimiento del personal haciendo que la Facultad de Medicina gane en prestigio y jerarquía.

1.4.- ALCANCES DE LA INVESTIGACION

1.4.1.- Ámbito Geográfico



Departamento de Ciencias Morfológicas, situado en la Facultad de Medicina de la Universidad Mayor de San Andrés de la ciudad de La Paz.

1.4.2.- Ámbito Político, Social o Económico.

La investigación se realizó en un Departamento Facultativo de Medicina, de una Universidad Pública.

1.4.3.- Ámbito Sectorial

La investigación se centrará en el sector de la administración educativa.

1.4.4.- Metodología

Se utilizará el método científico deductivo.

CAPITULO 2

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO

2.1.- EDUCACIÓN

La educación es el proceso mediante el cual se inculcan y asimilan los aspectos culturales, morales y conductuales necesarios para ofrecer las respuestas adecuadas a las situaciones vitales con las que se encuentra el individuo, de forma que se asegura la supervivencia individual, grupal y colectiva.

Considerada en su esencia, la educación es un fenómeno social, es un hecho personal, puesto que supone la adquisición y perfección de la personalidad del individuo. Sin embargo, es un proceso que se basa en el contacto humano, ya que hay una interacción entre educador y educando.

La educación es un proceso intencional que exige la presencia de una finalidad. Es también una operación de optimización que dota al individuo de autonomía y libertad, ya que le proporciona los instrumentos necesarios para que sea capaz de proyectar su conducta antes de realizarla y controlar y prevenir las consecuencias que se deriven.

La educación exige un posicionamiento activo por parte del educando, ya que el individuo se construye a si mismo a partir de la orientación del educador.

Se trata de un proceso gradual e integral que considera al individuo como unidad.

(1) La educación es un fenómeno social, tanto por su origen como por sus funciones presentado las dos características de los hechos sociales: La objetividad y el poder coercitivo. De Azevedo define a la educación como “la acción ejercida por las generaciones adultas sobre las generaciones jóvenes para adaptarlas a sí mismas y, en consecuencia, a su medio físico y social”. El mismo autor afirma que la educación se distingue de otros hechos sociales por su función específica, que “consiste en un proceso de transmisión de las tradiciones o de la cultura de un grupo de una generación a otra”.

Para el mismo autor “la transmisión de cultura espiritual y material no se realiza de forma mecánica, sino viva, ya que el individuo recibe la información, la modifica y refunde” (2)

Si bien la temática abordada en el presente trabajo se enfoca en la educación estatal y en un establecimiento específico, es posible aplicarla también al campo de la educación particular. El tema central de este trabajo conlleva un componente de interés académico y de organización administrativa en el Departamento de Ciencias Morfológicas.

Y la educación superior en Bolivia se halla estructurada en dos grandes divisiones: la educación privada y la educación fiscal a cargo del Estado.

2.2.- DEPARTAMENTO DE CIENCIAS MORFOLOGICAS, FACULTAD DE MEDICINA, UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES. (9)

En el Departamento de Ciencias Morfológicas de la Facultad de Medicina de la Universidad Mayor de San Andrés se enseñan las siguientes asignaturas: Anatomía y Neuroanatomía Humana, Citología e Histología Humanas y Embriología y Genética Humanas.

Esta enseñanza de las estructuras del ser humano, con un enfoque general y específico favorece una mejor interpretación de la relación de la especie humana con el resto de la escala zoológica, precisando de esta manera una mejor comprensión de la función y nuestra orientación hacia la clínica.

En la actualidad, el constante avance de la ciencia y tecnología da lugar a una proliferación importante de los medios educativos que favorecen y facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, es de vital importancia la participación del Docente en la formación del estudiante, pues será quién fomente: la comprensión, el análisis, la síntesis, la evaluación, la búsqueda de

conocimientos, el pensamiento lógico, la actitud crítica, el emitir juicios de valor, que en última instancia intervendrán responsablemente en su educación profesional.

Los múltiples recursos didácticos con los que cuentan actualmente constituyen un reto constante a la creatividad y habilidad, con la que los profesores y los alumnos pueden ofrecer para una mejor interpretación de la enseñanza de las ciencias morfológicas.

El estudiante de ciencias Morfológicas debe comprender la importancia del estudio auto formativo. Sin embargo, esta autoformación, conjuntamente con los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias, debe ser guiada y compartida con los profesores, con el fin de obtener una adecuada preparación.

El contenido de este rediseño curricular está estructurado hacia la excelencia académica, considerando el proceso de enseñanza - aprendizaje basados en la tecnología de los medios educativos y la actualización de los métodos de enseñanza, para que el estudiante adquiera gradualmente los conocimientos de las ciencias morfológicas, desde los conceptos básicos hasta las diferentes habilidades psicomotrices, fundamentales en el ejercicio del profesional médico. Se ha diseñado una enseñanza con una integración horizontal de las tres asignaturas, con el fin de que el estudiante pueda comprender mejor un órgano o

sistema, desde su origen y desarrollo, su estructura microscópica, su estructura macroscópica, sus alteraciones, su función y su orientación clínica, todo esto, en relación con el perfil profesional del médico boliviano.

Igualmente, se ha planificado un rol de horarios de clases teóricas y prácticas, distribución de grupos de estudiantes para trabajos de laboratorio o en anfiteatro, semanas de estudio, exámenes parciales, exámenes finales, seminarios, conferencias, investigación, jornadas estudiantiles, etc., con el fin de que el estudiante tenga conocimiento el primer día de clases, de todo el rol de actividades académicas que deba cumplir, desde el principio del año lectivo hasta el final.

2.2.1.- HISTORIA.

La Facultad de Medicina de la Universidad Mayor de San Andrés, desde su creación hasta nuestros días, ha sufrido una serie de cambios académicos, por modelos cada vez mejores y acordes con los avances tecnológicos y psicopedagógicos. Indudablemente estos cambios también se produjeron en las Ciencias Morfológicas.

Resumiremos, en lo posible, la historia del Departamento de Ciencias Morfológicas y de las Cátedras que la integran, con el fin de tener un mejor criterio de los cambios que se han presentado hasta nuestros días.

Hasta la década de los años sesenta, cada cátedra funcionaba independientemente, se hallaba dirigida por un catedrático, como Jefe de Cátedra y los Jefes de Trabajos Prácticos. Completaban el plantel docente los ayudantes, que eran estudiantes de la Carrera de Medicina, que obtenían el cargo por concurso de méritos y examen de competencia.

En la Década del 1970 y con la constitución del CENES (Consejo Nacional de Educación Superior) se produce cambios estructurales en la Facultad de Medicina, con la creación de los Departamentos, el creditaje en la valoración de las asignaturas y la semestralización de los períodos académicos. El Departamento de Ciencias Morfológicas comprendía las asignaturas de: Anatomía Macroscópica, Anatomía Microscópica, Anatomía del Desarrollo, Anatomía Radiológica y Neuroanatomía, con una visión conductivista, organicista, academicista y enciclopedista, que en algunos aspectos aún se mantienen.

Posteriormente, en la década del 1980, se efectuaron cambios en el diseño curricular de la Facultad de Medicina: la enseñanza vuelve a ser anual y en el Departamento de Ciencias Morfológicas se contempla las tres asignaturas, con las

que actualmente se desarrolla: Anatomía Humana, Histología y Embriología y Genética.

2.2.2.- ANATOMÍA HUMANA.

Hasta la década de los años sesenta, el estudio de la Anatomía Humana se realizaba en tres años: los dos primeros comprendía la Anatomía Descriptiva, fundamentalmente, en base al texto de Testut y Latarjet y en el tercer año de Medicina se enseñaba la Anatomía Topográfica en base al texto de Testut y Jacob. Para ingresar al anfiteatro a realizar disecciones anatómicas, el estudiante, primeramente debía aprobar, en el tiempo de tres meses, los capítulos de: generalidades, huesos del cráneo, huesos de la cara y cráneo y cara en general. Los estudiantes que reprobaban estos capítulos no tenían derecho de ingresar al anfiteatro.

Las disecciones anatómicas las realizaban uno o dos estudiantes. Esta preparación debía ser presentada a los ayudantes para su evaluación y calificación.

El estudiante debía aprobar 40 preparaciones para tener derecho a rendir los exámenes finales.

En el examen final, que era: oral, teórico y práctico, cada estudiante debía presentar una disección anatómica, la cual era defendida mediante un examen oral. A veces, con sólo una pregunta no respondida, era suficiente para su reprobación. No se tomaba en cuenta las calificaciones obtenidas en el transcurso del año lectivo, debido a que las cuarenta preparaciones aprobadas, solamente le daban derecho a rendir el examen final. Estaba a cargo de la asignatura el catedrático profesor Dr. Florentino Mejía

Posteriormente, la enseñanza de la Anatomía Humana fue descriptiva - topográfica, en un periodo académico de un año, en base al texto de Rouviere - Latarjet. Las calificaciones obtenidas en los trabajos prácticos de todo el año académico, constituían el promedio de la nota semifinal, el cual se sumaba a la nota obtenida en el examen final para su aprobación o reprobación.

Actualmente, se mantiene este modelo de calificación, del cero al 100; considerándose el 70% el trabajo anual y el 30% el examen final.

2.2.3.- CITO - HISTOLOGIA RESEÑA HISTORICA.

La cátedra de Cito - Histología fue creada y organizada por el Prof. José Santos Arévalo, especialista en Anatomía Patológica, que a partir de 1930 se constituye como el primer Profesor de Histología, dedicado completamente a la cátedra

universitaria, la organizó con esmero y dedicación durante veintiséis años. Realizó estudios de Histopatología en la República Argentina, en 1938 con el Prof. Costero y en 1939 con el Prof. Río Hortega. La muerte le sorprendió junto a su microscopio, el 2 de abril de 1956, día en que le llegó la jubilación. Fue Decano de la Facultad y con el Prof. Navarre planearon el edificio actual de la Facultad de Medicina, durante el rectorado del Dr. Héctor Ormachea en la década del 40, realmente una visión futurista.

El Dr. Jorge Irazoque fue el primer Jefe de Prácticas, y en varias oportunidades tuvo que ocupar la jefatura en forma interina. Cuando el Prof. Irazoque viajó a Francia para alistarse en la Legión Extranjera, se invitó al Dr. Ferdín Humboldt Barrero para hacerse cargo de la Jefatura de Trabajos prácticos, el año 1949.

El Dr. Prof. Ferdín Humboldt Barrero desde el 1956, se hizo cargo de la Jefatura de la Cátedra de Histología hasta 1989, año en el que se acoge a la jubilación, después de 40 años de ejercicio docente. Publicó el texto de Histología Normal, en dos tomos, que sirvió como texto oficial en la U.M.S.A. y varias universidades del país, hasta el año 1980. Posteriormente se utilizaron textos extranjeros como el de Arthur Ham, María Antonieta Revollo, Leeson-Leeson, Paparo y actualmente Gartner y Geneser en sus últimas ediciones, que ya cuentan con discos compactos interactivos.

En 1990, el Dr. Prof. Manuel Estensoro ocupó la Jefatura de la Cátedra durante tres años, manteniendo la misma metodología. El año 1993 el Dr. Juan Machicado ocupa la jefatura en forma interina. En 1994, por concurso de méritos, el Dr. Alfonso Padilla tuvo a su cargo la jefatura por dos gestiones, hasta el año 2001, en que se hace cargo el Dr. Alfredo Párraga Ch., quien ejerce éste cargo hasta la fecha, también por dos gestiones y por concurso de méritos y defensa de monografía.

En los últimos 10 años, los docentes de la Cátedra produjeron varios textos y atlas de Histología básica, el primero fue el Dr. René Botelho con un atlas a color que presentaba además de las fotografías, esquemas para ayudar el reconocimiento. Después el Jefe de Auxiliares de Docencia Univ. Alvaro Padilla elabora otro atlas acompañado por resúmenes teóricos de cada tema. Este texto-atlas se encuentra en su cuarta edición. Posteriormente en base al atlas del Dr. René Botelho se edita la segunda edición con colaboración de los Drs. Fernández, Párraga y Pérez. Se editaron también, cuadernillos de microscopía electrónica, para prácticas. Se encuentra también en su segunda edición, un texto de Histología Básica para Tecnología médica, editado por los Drs. Fernández y Párraga. El Dr. Julio Pérez T. también, editó otro texto de Histología para laboratorio Clínico. Todas estas producciones se las está utilizando en los respectivos niveles.

En el mes de Agosto del año 1995 se crea la Histoteca con el nombre de "Prof. Jorge Irazoque" como un homenaje a éste profesor fallecido tres meses antes y la Cátedra toma el nombre de "Prof. Ferdín Humboldt Barrero". La histoteca amplió las funciones de la Cátedra porque se tuvieron que producir sets de laminillas histológicas normales, para dotar a éste nuevo servicio y de ese modo incentivar la auto preparación y auto evaluación en los estudiantes. Asimismo, la producción de laminillas generó la preparación de colecciones completas utilizando tinciones corrientes y para el futuro se piensa implementar también las tinciones especiales. Con ésta actividad la Cátedra genera sus propios recursos. Estas últimas funciones fueron ampliadas además para brindar apoyo a tesis y otros proyectos de investigación de diferentes facultades del sistema universitario

2.2.4.- EMBRIOLOGÍA Y GENÉTICA.

La Cátedra de Embriología era una asignatura que se impartía en el segundo año de Medicina, a cargo del Dr. Prof. Mario Ramírez Zuna. Esta asignatura solamente tenía actividades de tipo teórico con las características de esa época, que para su aprobación era mediante examen oral.

Posteriormente, y una vez departamentalizada la Facultad de Medicina, la asignatura de Embriología y Genética pasa a corresponder al Departamento de Ciencias Morfológicas.

En sus actividades se realizan clases teóricas y prácticas. La evaluación, sobre una nota de cero a cien, tiene un porcentaje del 70% como promedio del trabajo anual y el 30% el examen final.

Ante la iniciativa de los propios docentes de la Cátedra de Embriología se utilizan en las clases prácticas la plastilina, material de fácil manejo, que permite efectuar macro modelos, realizados por los mismos estudiantes durante su clase práctica; modelando las estructuras que representan los diferentes estadios del desarrollo humano, y con la combinación de los colores, se permite una mejor comprensión, apreciación y aprendizaje de las estructuras en desarrollo. Este medio de enseñanza es complementado con la utilización de macro modelos, dibujos, esquemas, pizarra, etc. y actualmente se tiene programado el empleo de microscopios, Videoflex, informática.

En el año 2000, ante la iniciativa del Dr. Fernando Dávalos Crespo, se implementan en la Cátedra los temas de BIOÉTICA relacionados con la Embriología y Genética, es decir las consideraciones éticas de la manipulación de Embriones, Células Madre, Ingeniería Genética, Proyecto Genoma Humano, etc. Por este hecho debemos considerar a la materia como pionera en la implementación de temas de bioética en la facultad.

2.2.5.- OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS MORFOLÓGICAS.

El departamento de Ciencias Morfológicas cumple los siguientes objetivos generales:

1. Desarrollar un diseño curricular acorde con los adelantos tecnológicos y psicopedagógicos, tomando en cuenta nuestra realidad nacional.
2. Elaborar programas académicos que tengan una correlación horizontal en sus contenidos con el fin de favorecer mejor la enseñanza - aprendizaje, de las tres asignaturas: Anatomía, Histología y Embriología y Genética.
3. Su proyección a la enseñanza vertical en los niveles superiores.
4. Implementar tecnología y bibliografía actual disponible, con el fin de que el personal Docente de Ciencias Morfológicas se encuentre actualizado.
5. Desarrollar el estudio de los aparatos y sistemas, tomando en cuenta los aspectos relevantes para el futuro médico, en relación con el perfil profesional del médico boliviano.

2.2.6.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Contribuir al estudio de las Ciencias Morfológicas desde su origen, desarrollo, estructura microscópica, estructura macroscópica, con una concepción funcional y orientada a la clínica.

2. Incentivar la investigación de las Ciencias Morfológicas.
3. Lograr que el estudio de las Ciencias Morfológicas resulte accesible y ameno al estudiante, en base a procesos educativos acordes con los nuevos conceptos psicopedagógicos, induciendo en el estudiante no solamente los conocimientos, sino también el desarrollo de habilidades para la solución de problemas.

2.2.7.- DISEÑO CURRICULAR.

El diseño curricular efectuado en el Departamento de Ciencias Morfológicas fue realizado con una visión académica acorde con las nuevas políticas de enseñanza - aprendizaje, enriquecido por los conocimientos psicopedagógicos actuales. Permite la coordinación académica en sentido horizontal y su proyección a una enseñanza vertical, la coordinación de los planes de estudio, objetivos generales y específicos, contenidos temáticos metodología de la enseñanza, medios de enseñanza, formas de enseñanza, sistemas de evaluación, coordinación e los exámenes parciales y finales, tiempo de permanecía de los estudiantes en los ambientes universitarios, distribución de los estudiantes en grupos de horarios que eviten espacios sin actividad académica en perjuicio de los mismos, la carga horaria semanal de las 3 asignaturas del departamento, tiempo de auto preparación, etc.. Igualmente se ha diseñado la coordinación y el rol de las actividades académicas que deben cumplir los auxiliares de docencia.

2.2.8.- INTEGRACIÓN HORIZONTAL.

El diseño curricular del Departamento de Ciencias Morfológicas contempla una integración horizontal de gran parte de los temas.

Cada Cátedra que la integra: Anatomía y Neuroanatomía, Citología e Histología, Embriología y Genética, contiene programas generales, propias de cada asignatura, que dan a conocer al estudiante los contenidos básicos. Los temas específicos de importancia morfofuncional y aplicativo, desde su desarrollo, estructura histológica y estructura macroscópica, son integrados en las tres asignaturas.

Sin embargo, esta integración horizontal debe ser evaluada, ya que para su implementación experimental se "sacrificó" la correlación de los contenidos de las tres materias.

2.2.9.- PROYECCIÓN DE ENSEÑANZA VERTICAL.

El departamento de Ciencias Morfológicas tiene diseñada la enseñanza de las asignaturas de: Anatomía, Histología y Embriología y Genética en su proyección hacia los cursos superiores sobre todo en materias clínicas y quirúrgicas. De tal

manera, que se impartirán temas acordes con los capítulos que necesiten: Orientación, explicación morfofuncional y de aplicación clínica de las asignaturas correspondientes. Esta programación no solamente está proyectada a conferencias o clases magistrales, sino también con demostraciones prácticas.

2.2.10.- INTEGRACIÓN ACADÉMICA ADMINISTRATIVA.

Las tres disciplinas: Anatomía y Neuroanatomía, Citología e Histología y Embriología y Genética, tienen programas que se dividen en cinco grandes segmentos.

Se ha logrado coordinar en cada segmento una integración horizontal, de tal manera, que las tres asignaturas terminan en la fecha determinada. Posterior a ello se da al estudiante un período de laboratorio teórico - práctico y un período de exámenes.

Lo que se pretende es que desde el primer día de clases, el estudiante conozca el programa analítico, los objetivos temáticos, inicio de clases, finalización de clases, fechas de exámenes parciales y finales.

2.2.11.- HORARIOS DE CLASES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS.

EL Departamento de Ciencias Morfológicas, considera al alumno como estudiante de las ciencias morfológicas, y el rediseño curricular está en relación a la carga horaria que debe cumplir en las tres asignaturas en forma correlativa, con el fin de que el estudiante no pierda tiempo, en espacios demasiados largos en su actividad académica entre una asignatura y la otra.

Se ha dividido a los estudiantes de Ciencias Morfológicas en dos grupos: Una mitad cumplirá su actividad académica en el turno de la mañana, desde las 7:30 hasta las 12:00 y la otra mitad en el turno de la tarde, desde las 14:00 hasta las 18:00.

Un día, por ejemplo el lunes, el estudiante pasará las asignaturas de Histología y Embriología y al día siguiente con las asignaturas de Anatomía, o viceversa.

Las **CLASES PRÁCTICAS** se desarrollan en los laboratorios, aulas, salas de disección anatómica, etc. de acuerdo a la disciplina correspondiente, los días: lunes, martes, jueves y viernes, en los horarios respectivos.

Las **CLASES TEÓRICAS**, conferencias, temas de actualización etc., se desarrollan los días miércoles y sábado, en los horarios de la mañana.

En la Cátedra de Histología se tiene la Histoteca, lugar donde el alumno cumple una función de auto preparación, como un reciclaje a sus conocimientos.

2.2.12.- AUXILIARES DE DOCENCIA DE ANATOMÍA HUMANA.

Los auxiliares de docencia cumplirán funciones de disección de las estructuras anatómicas correspondientes, para que los estudiantes, puedan preparar el tema para su evaluación en el día que corresponda. Esta actividad académica la realizarán los días lunes, martes, jueves y viernes, en los horarios de 17:00 a 19:00.

2.2.13.- ESTUDIANTES DE ANATOMÍA HUMANA.

Los estudiantes realizarán el estudio de las estructuras anatómicas, preparadas previamente por los auxiliares de docencia, los días miércoles y sábado en los horarios de 14:00 a 19:00.

2.2.14.- CARGA HORARIA.

La carga horaria que imparte las tres asignaturas, tanto en sus clases teóricas, clases prácticas, preparación en laboratorios, aulas, estudio y disección anatómica, etc., es de 21 a 22 horas semanales.

2.2.15.- METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA.

Cada cátedra en particular tiene su metodología de enseñanza, de acuerdo a las características temáticas. Sin embargo de acuerdo a los contenidos programáticos y en base a los objetivos de cada tema, los docentes cumplirán su actividad académica, tratándose de uniformar, en lo posible, la metodología y la evaluación.

2.2.15.1.- EN LA CÁTEDRA DE ANATOMÍA Y NEUROANATOMÍA, se emplea el método explicativo, ilustrativo, de exposición, problémico, reproductivo.

2.2.15.2.- EN LA CÁTEDRA DE CITOLOGÍA E HISTOLOGÍA, se tiene: métodos activos y pasivos, expositivo, demostrativo, solución de problemas, participativo.

2.2.15.3.- EN LA CÁTEDRA DE EMBRIOLOGÍA Y GENÉTICA, en base a la exposición, ilustración y explicación del tema, trabajos de grupo con textos de estudio y con solución de problemas.

2.2.16.- MEDIOS DE ENSEÑANZA.

En la cátedra de **ANATOMÍA Y NEUROANATOMÍA:**

- a) Cadáver y piezas anatómicas.
- b) Acetatos
- c) Diapositivas
- d) Data Show
- e) Macro modelos anatómicos
- f) Se tiene programado el empleo de la informática, Internet, videos.

En la cátedra de **CITOLOGÍA E HISTOLOGÍA**

- a) Microscopio óptico
- b) Atlas interactivo
- c) Vídeo Flex
- d) Laminillas histológicas
- e) Slides
- f) Data Show
- g) Acetatos
- h) Macro modelos
- i) Maquetas
- j) Pizarra
- k) Histoteca
- l) Se tiene programado el empleo de la informática, Internet, videos

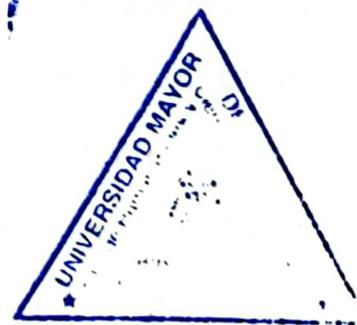
En la cátedra de **EMBRIOLOGÍA Y GENÉTICA:**

- a) Transparencias
- b) Acetatos
- c) Data Show
- d) Trabajos de macro modelos con plastilina
- e) Vídeos
- f) Cintas grabadas
- g) Pizarrón
- h) Dibujos y esquemas
- i) Se tiene programado el empleo de la informática, Internet, video flex

2.2.17.- FORMAS DE ENSEÑANZA.

En las tres asignaturas del Departamento de Ciencias Morfológicas las formas de enseñanza se llevan de la siguiente manera:

- a) Conferencias
- b) Seminarios
- c) Revisiones bibliográficas
- d) Discusión en grupos
- e) Clases prácticas
- f) Clases teóricas
- g) Investigación



2.2.18.- EVALUACIÓN.

La evaluación estará también en relación con las características de cada disciplina, sin embargo, se tratará también de uniformar los mismos. Generalmente, se tiene una evaluación escrita y otra oral. La evaluación escrita estará sujeta a preguntas tipo test, de desarrollo, etc. y la evaluación oral estará en relación a una evaluación formativa, donde debe tomarse en cuenta, los conocimientos, las habilidades, la profundidad de los conocimientos, la intervención, la explicación, la participación activa del estudiante.

De acuerdo a las normas universitarias se considera en toda evaluación una nota que representa el 70% de su actividad académica desarrollada por el estudiante durante todo el año académico. El 30% corresponderá a la evaluación del examen final.

Los exámenes parciales y finales se desarrollan en dos fases: una fase teórica y una fase práctica. La fase teórica corresponde, principalmente, a un test de selección múltiple. La evaluación práctica se realiza, en particular, en Histología mediante el reconocimiento de laminillas histológicas de las estructuras señaladas. En la Asignatura de Anatomía, mediante la identificación de estructuras anatómicas.

2.2.19.- NÚMERO DE DOCENTES.

El Departamento de Ciencias Morfológicas está integrado por 42 docentes, distribuidos de la siguiente manera: 25 docentes de Anatomía, 10 docentes de histología y 7 docentes en Embriología y Genética.

Los docentes auxiliares son en número de 31, distribuidos de la siguiente manera: 12 en Anatomía Humana, 10 en Histología, 9 en Embriología y Genética.

2.3.- BIOÉTICA.

Es en el Departamento de Ciencias Morfológicas donde se implementaron con carácter inicial dentro de la Facultad de Medicina, los temas de Bioética. Específicamente dentro de los contenidos del programa de Embriología y Genética, ya que en estas disciplinas de la Biología Humana se encuentran los dilemas éticos de nuestro tiempo. (Manipulación de embriones Humanos – Ingeniería Genética)

Los temas de bioética están programados para ser dictados en conferencias, clases, seminarios, talleres, etc., y que se impartirán en las semanas que tienen los estudiantes como semana de preparación, una vez terminados los correspondientes segmentos.

2.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Durante el año académico se tiene estructurada la enseñanza de la metodología de la investigación, basada en lineamientos definidos para ello.

Estos trabajos de investigación se realizarán durante todo el año, tomando en cuenta sobre todo; temas relacionados con la asignatura correspondiente. Serán tutorizados por los docentes de cada asignatura y los trabajos de investigación serán presentados en las Jornadas Científicas programadas por el departamento de Ciencias Morfológicas.

2.5.- SOCIEDAD Y SALUD.

La programación de los temas y los trabajos que puedan desarrollarse en el primer año de la facultad de medicina, podrán ser efectuadas al finalizar el curso de las tres asignaturas, o durante la gestión académica sin que altere el cronograma diseñado de las actividades de cada asignatura, sujeto a programa establecido dentro del rediseño curricular.

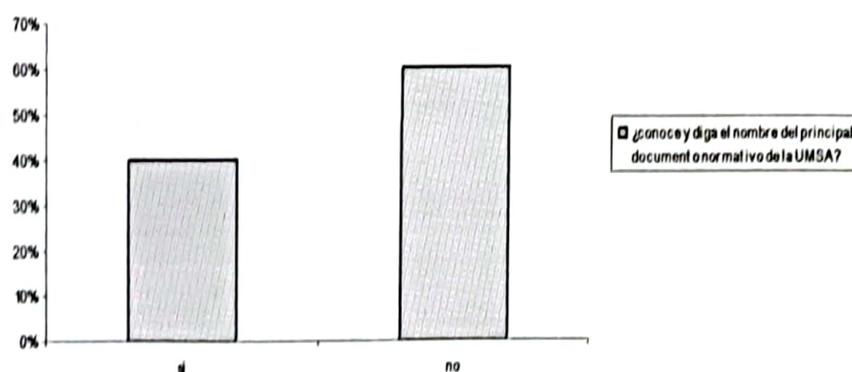
2.6.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

2.6.1.- EN LO QUE CONCIERNE A LAS RELACIONES HUMANAS

Los indicadores de las relaciones humanas fueron evaluadas estadísticamente por el: respeto, comprensión, cooperación, comunicación y cortesía y el señalar el principal documento normativo de la Universidad Mayor de San Andrés.

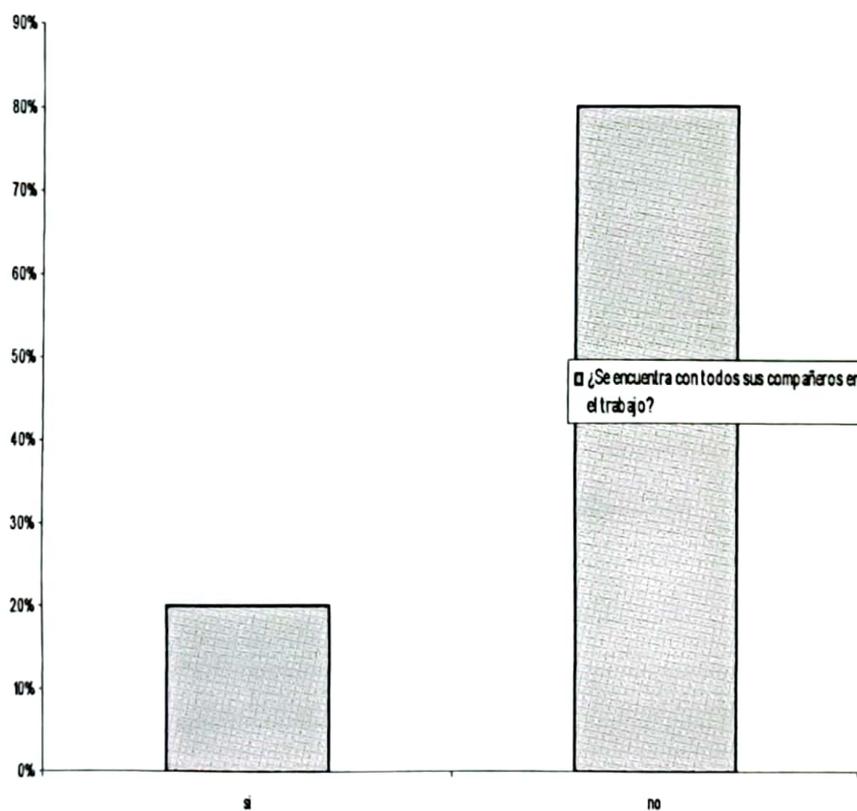
Cuando se preguntó ¿conoce y diga el nombre del principal documento normativo de la UMSA? 40% respondieron señalando el mismo, 60% ignoraban.

¿Conoce y diga el nombre del principal documento normativo de la UMSA?



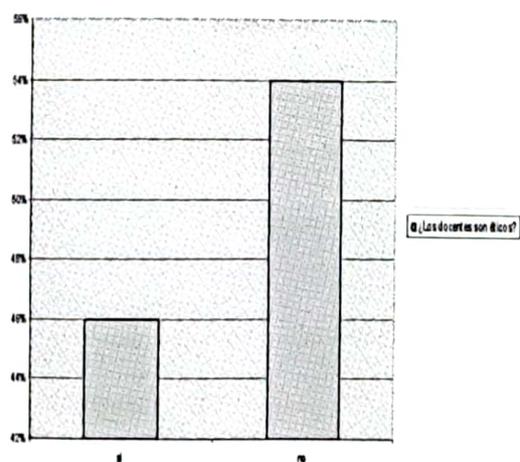
Al ítem de si ¿se encuentra con todos sus compañeros en el trabajo?, respondieron si el 20% y no el 80%.

¿Se encuentra con todos sus compañeros en el trabajo?



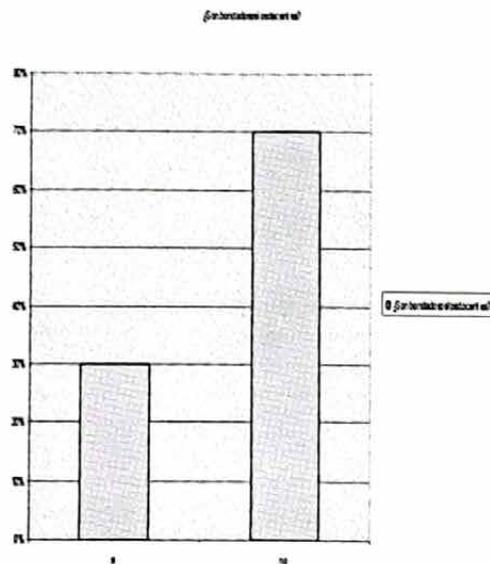
En la comprensión se preguntó si ¿los docentes son éticos?, 54% respondió no, el 46% contestó que sí.

¿Los docentes son éticos?



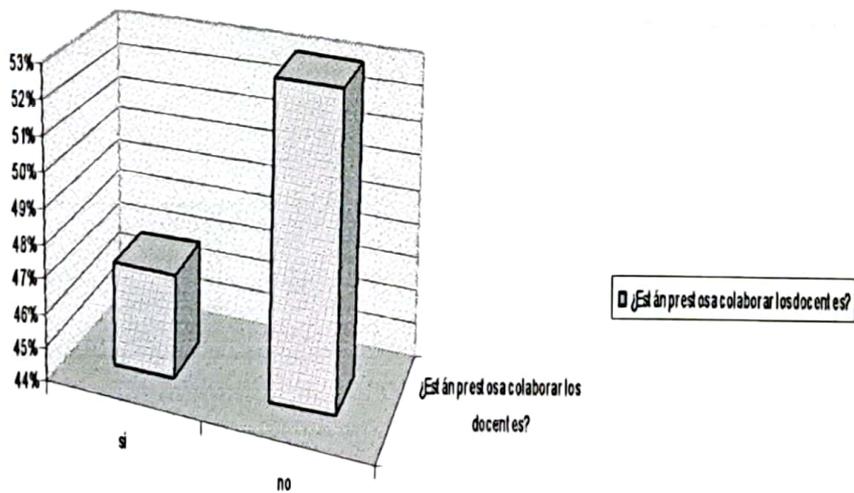
¿Son bondadosos los docentes?, si contestó el 30% y no el 70%.

¿Son bondadosos los docentes?



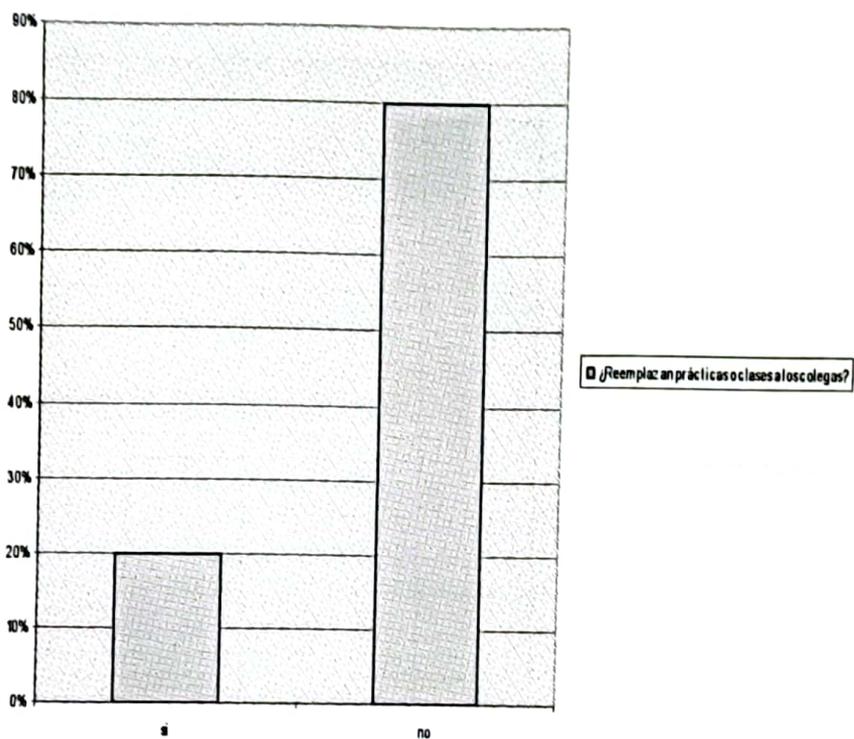
La cooperación fue interrogada con dos preguntas: ¿están prestos a colaborar los docentes? 53% dijo no, y un 47% dijo si,

¿Están prestos a colaborar los docentes?



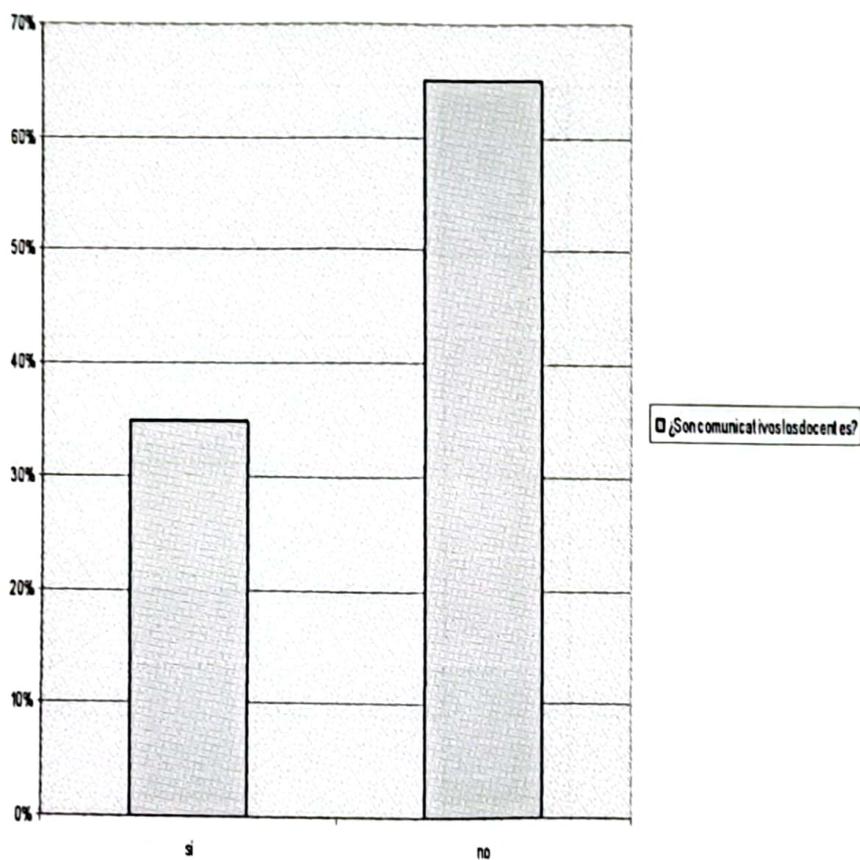
Frente a la pregunta ¿reemplazan practicas o clases a los colegas?, no respondió el 80%, si el 20%.

¿Reemplazan prácticas o clases a los colegas?



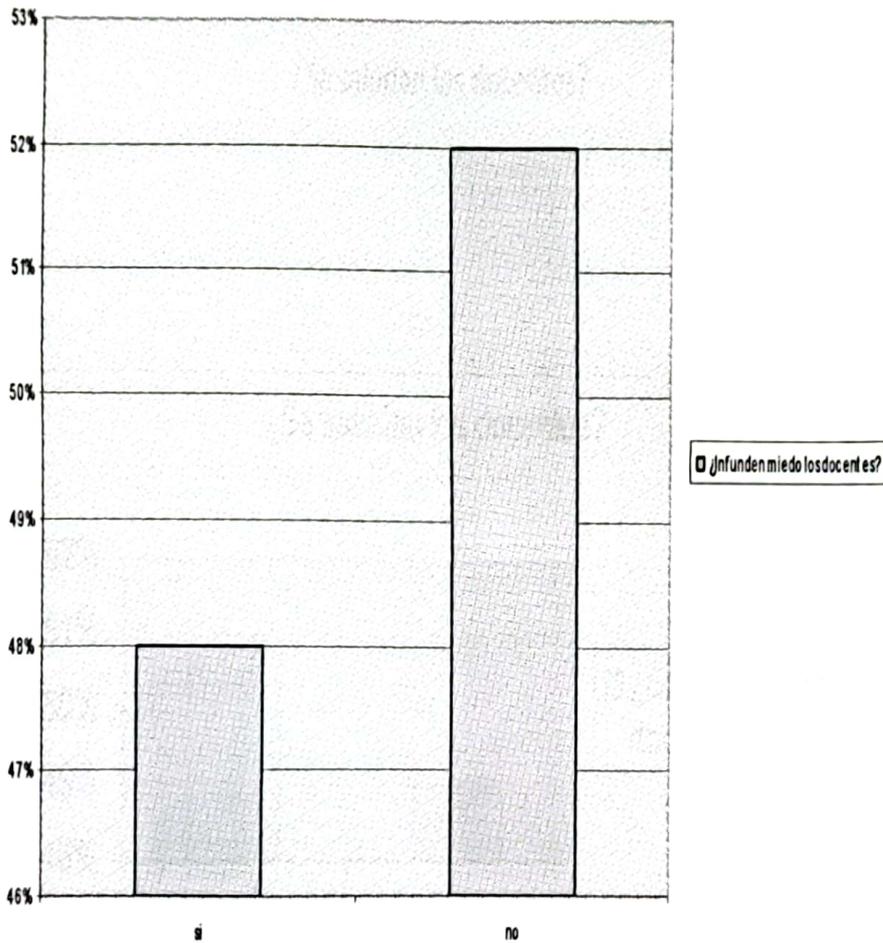
Se hizo un sondeo de la comunicación con las preguntas: ¿son comunicativos los docentes? no en el 65%, frente a si el 35%.

¿Son comunicativos los docentes?



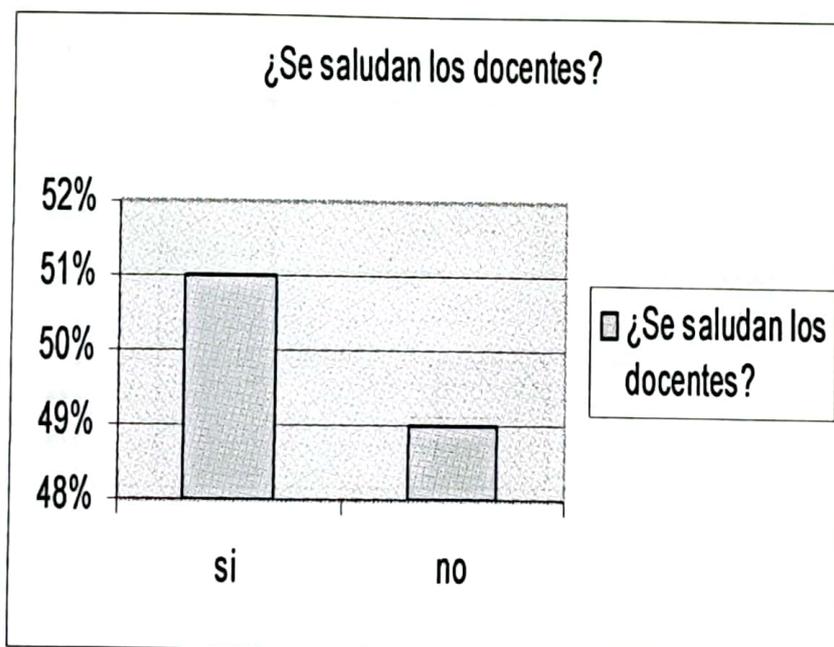
¿Infunden miedo los docentes? contestaron si el 48%, y no el 52%.

¿Infunden miedo los docentes?



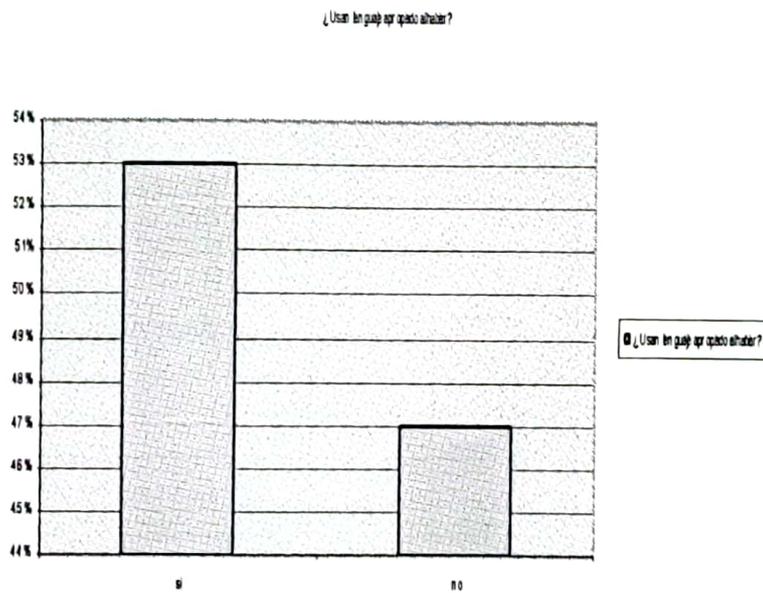
La cortesía fue evaluada por las interrogantes: ¿se saludan los docentes? si en el 51%, y no en el 49%.

¿Se saludan los docentes?



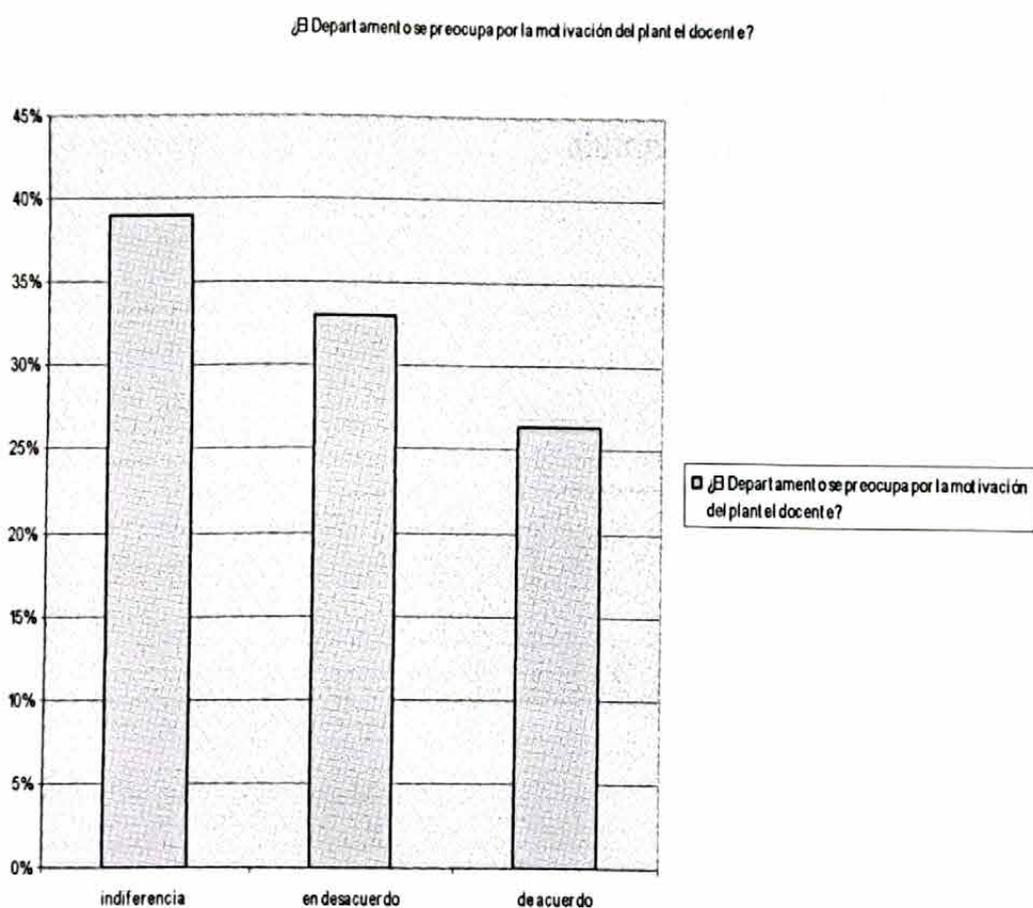
¿Usan lenguaje apropiado al hablar? si el 53% y no el 47%.

¿Usan lenguaje apropiado al hablar?



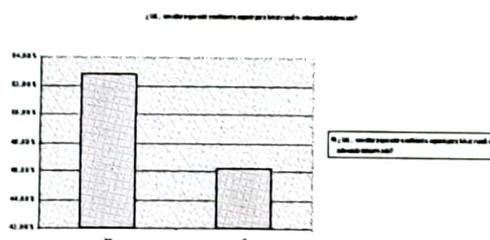
2.6.2.- EN LO REFERENTE A LA MOTIVACIÓN

Y si ¿el Departamento se preocupa por la motivación del plantel docente?, los resultados nos muestran una primacía de la indiferencia con el 39%; en desacuerdo 33% y de acuerdo en el 26,4%.



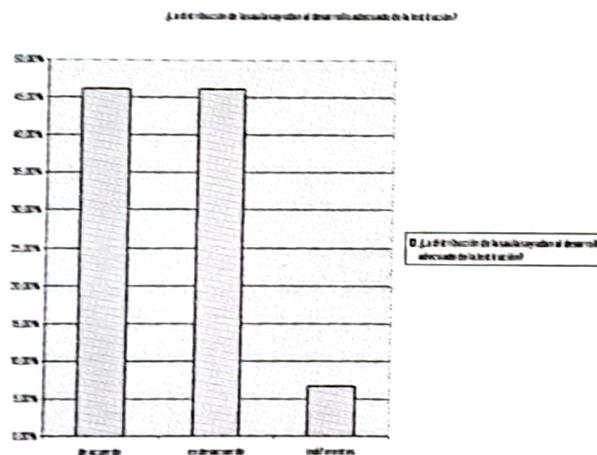
A la pregunta, ¿Ud. Considera que existe suficiente espacio para la instrucción adecuada del alumnado?, los docentes en un 52,8% consideran que no existe el espacio adecuado para el desempeño de las funciones de las tres materias del departamento y de acuerdo el 46,2%, siendo que solamente Embriología y Anatomía Humana ocupan el Edificio de Morfológicas, sin contar el primero con los instrumentos y material específicos para desarrollar sus objetivos, Histología ocupa otro piso en el edificio central de la Facultad de Medicina.

¿UD., considera que existe suficiente espacio para la instrucción adecuada del alumnado?



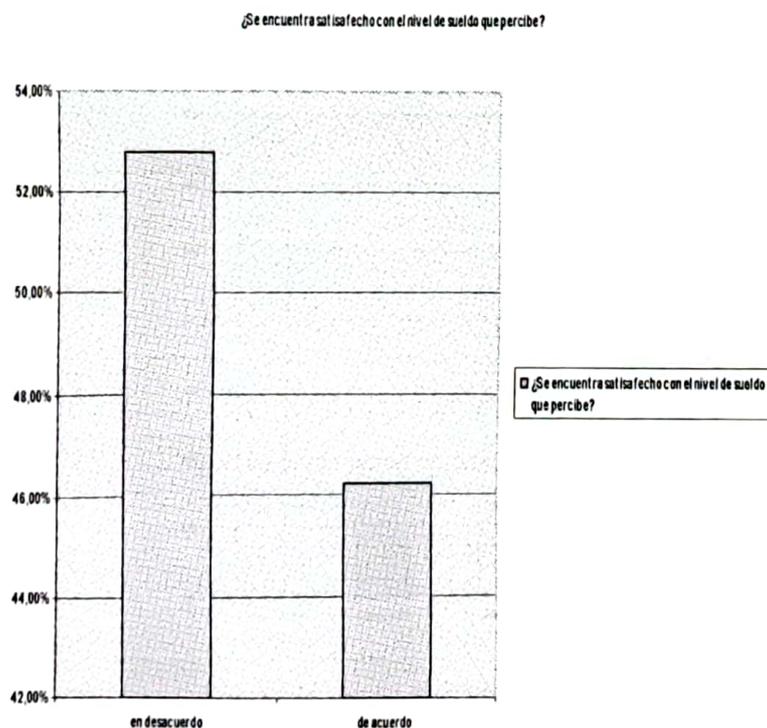
La Facultad de Medicina, cuenta en su seno con las Carreras de Enfermería, Nutrición, y Tecnología Médica, y así se formulo la siguiente pregunta: ¿la distribución de las aulas ayudan al desarrollo adecuado de la Institución? La opinión se presentó dividida; 46,2% están de acuerdo y otro tanto 46,2% no lo están, siendo los indiferentes un 6,6%.

¿La distribución de las aulas ayudan al desarrollo adecuado de la Institución?



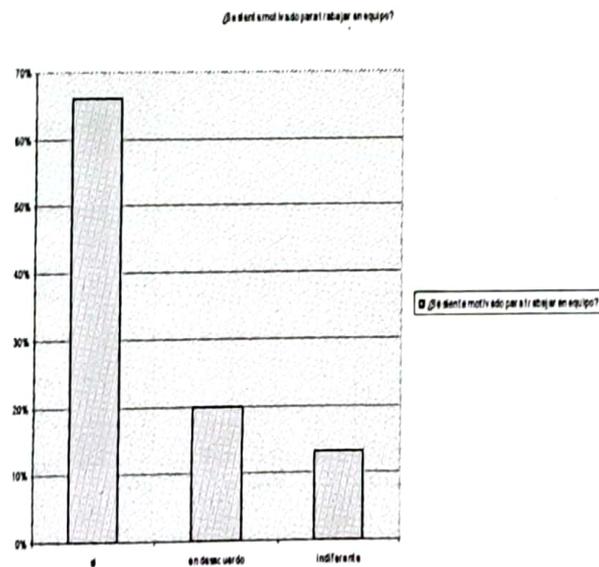
¿Se encuentra satisfecho con el nivel de sueldo que percibe? Un 52,8% manifestó que se encuentra en desacuerdo, esto ahondado por las medidas gubernamentales, que no se cumplen en todo el sistema de la Universidad Boliviana y de acuerdo un 46,2%.

¿Se encuentra satisfecho con el nivel de sueldo que percibe?



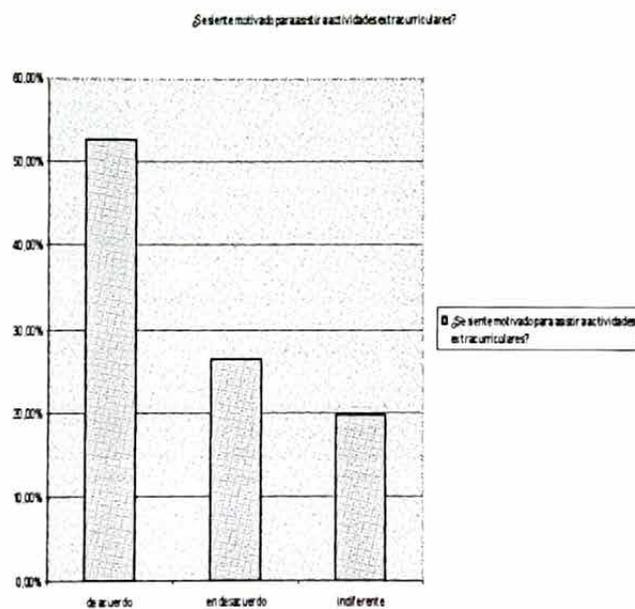
Formulada la pregunta de si ¿se siente motivado para trabajar en equipo?, la respuesta vehemente fue del sí, en el 66%, abriendo otra interrogante, ¿Qué es trabajar en equipo?, en desacuerdo el 19,8%, indiferente el 13,2%.

¿Se siente motivado para trabajar en equipo?



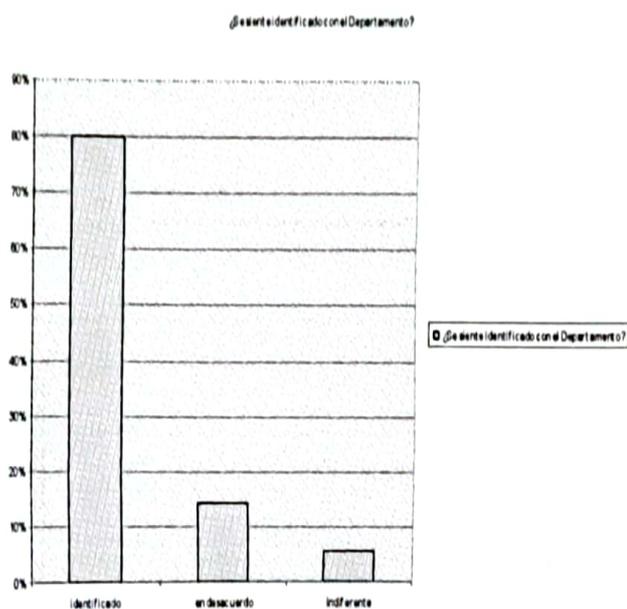
Interrogados, sobre si ¿se siente motivado para asistir a actividades extracurriculares?, la respuesta fue positiva en estar de acuerdo en el 52,8%, en desacuerdo 26,4% e indiferente el 19,8%.

¿Se siente motivado para asistir a actividades extracurriculares?



El 80% de los docentes se siente identificado con el Departamento, en desacuerdo el 14,4%, los indiferentes el 5,6%.

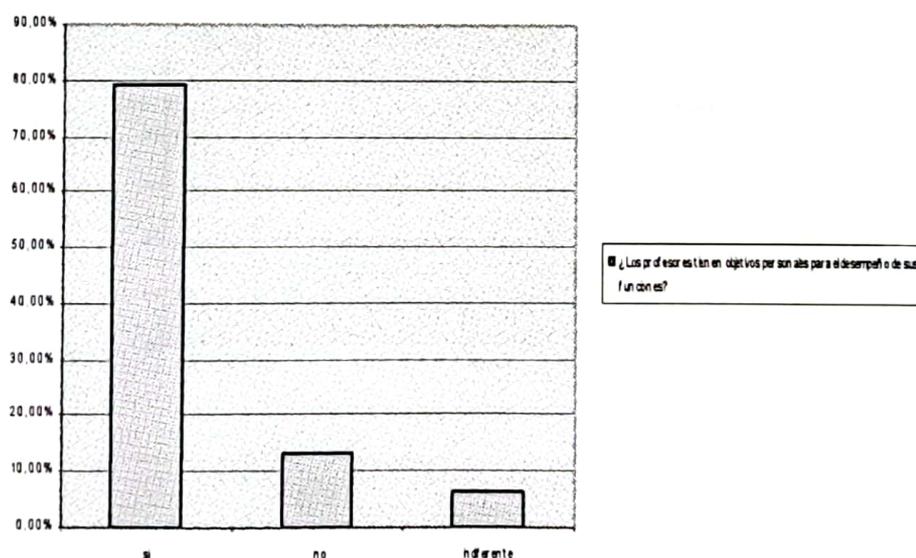
¿Se siente identificado con el Departamento?



El 79,2% de los profesores, tiene objetivos personales para el desempeño de sus funciones, no las tiene el 13,2%, siendo los indiferentes el 6,6%.

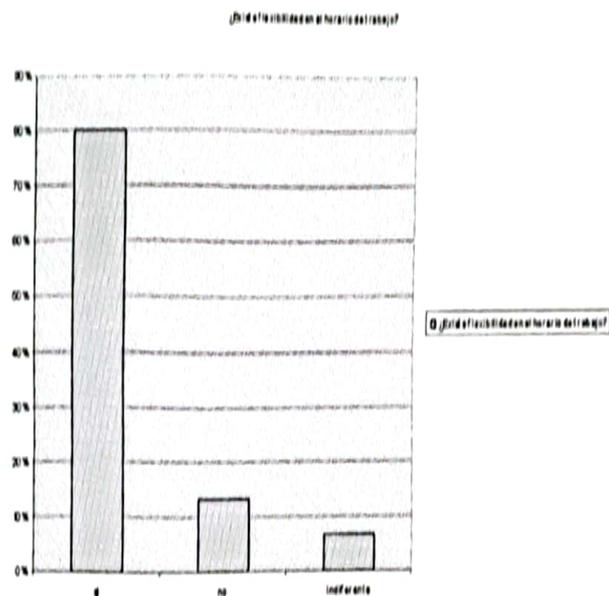
¿Tiene objetivos personales para el desempeño de sus funciones?

¿Los profesores tienen objetivos personales para el desempeño de sus funciones?



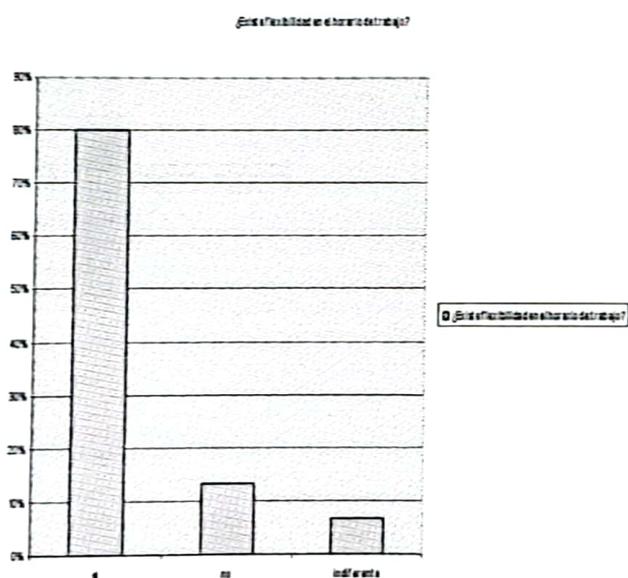
Estando de acuerdo un 80% en que si existe flexibilidad en el horario de trabajo, frente a un desacuerdo del 13,4% y una indiferencia del 6,6%.

¿Existe flexibilidad en el horario de trabajo?



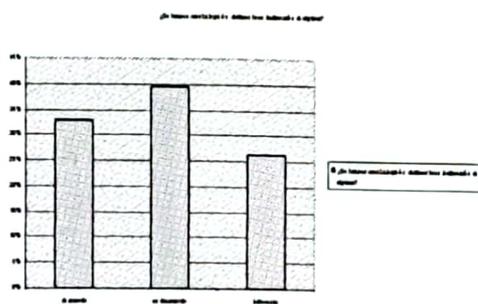
Reportando un 59,4% en que están de acuerdo en que existe flexibilidad en la asistencia al trabajo, frente a un desacuerdo del 26,4% y la indiferencia del 13,2%.

¿Existe flexibilidad en la asistencia al trabajo?



Al preguntarles, ¿se toma en cuenta la opinión o sugerencias del plantel docente en la hora de la elaboración de objetivos? 39,6% estuvieron en desacuerdo, frente a un 33% que si estaba de acuerdo, y al resto le era indiferente 26,4%.

¿Se toma en cuenta la opinión o sugerencias del plantel docente en la hora de la elaboración de objetivos?



La edad promedio de los docentes estaba en el siguiente rango: 52,8% mayores de 50 años, seguida por el 33% cuyas edades fluctuaban entre los 40 a 50 años de edad, el 13,2% oscilaba entre los 30 a 40 años.

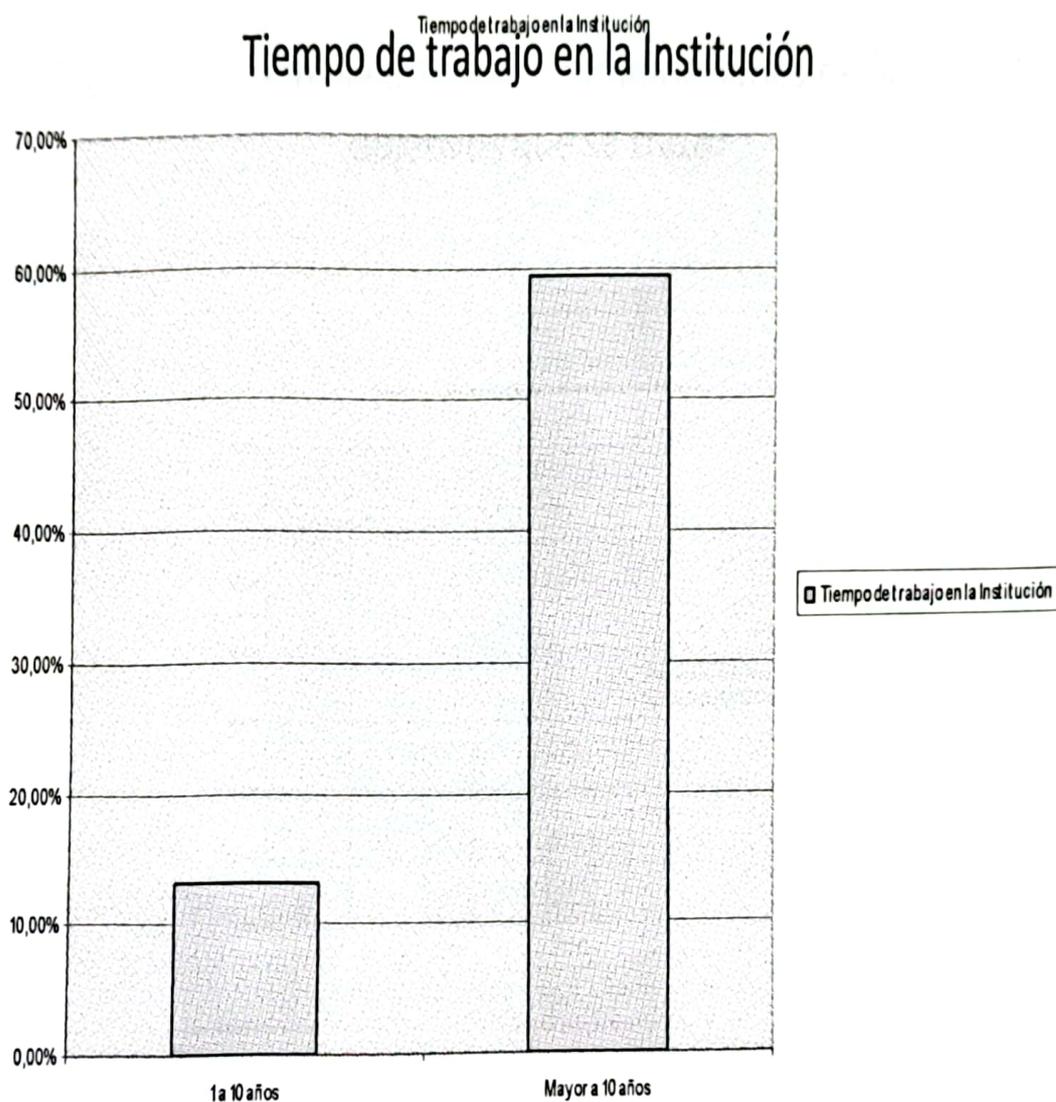
La edad promedio de los docentes



La edad promedio de los docentes

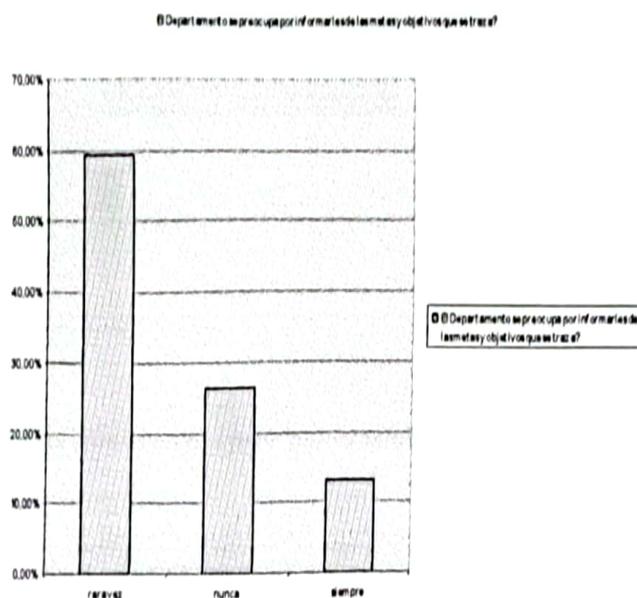


El tiempo de trabajo en la Institución de los docentes, el 59,4% tenían una antigüedad mayor a los 10 años y el 13,2% de 1 a 10 años.



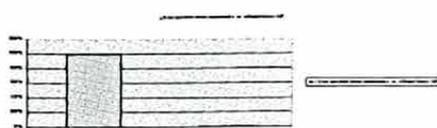
A la pregunta de si ¿el departamento se preocupa por informarles de las metas y objetivos que se traza?, el 59,4% dijo que rara vez, frente a un 26,4% que respondió nunca, y siempre un 13,2%.

¿El Departamento se preocupa por informarles de las metas y objetivos que se traza?

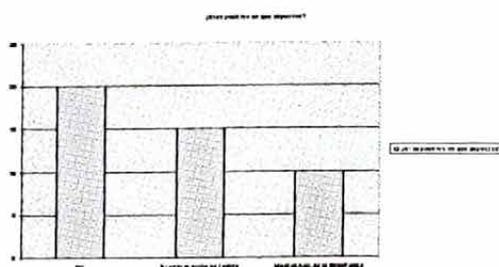


El 99% respondió que si, a la pregunta ¿cree que debe darse capacitación en el departamento? Continuando con la misma pregunta, ¿si es positivo, en que aspectos?, respondieron en este orden: en enseñanza con nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, y en la preparación de temas con Medios Auxiliares de la Enseñanza.

¿Cree que debe darse capacitación en el Departamento?

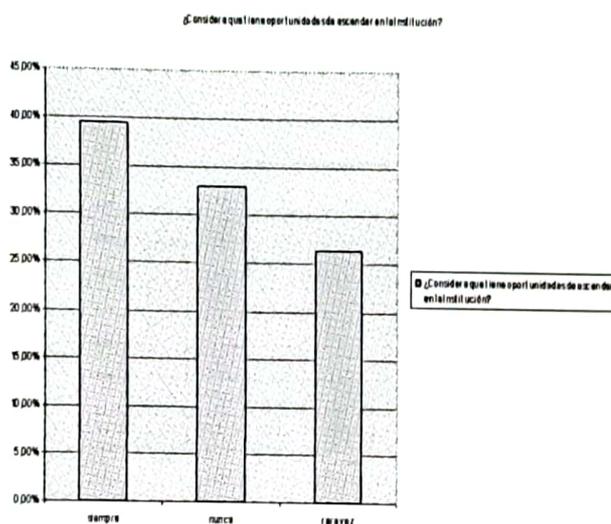


¿Si es positivo en que aspectos?



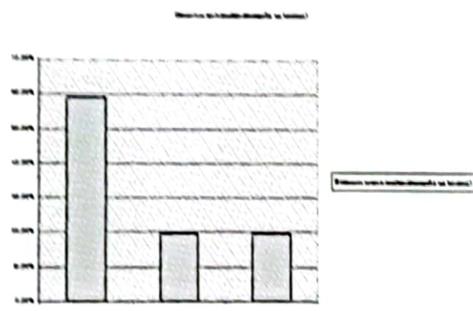
Ante la pregunta ¿considera que tiene oportunidades de ascender en la Institución?, el 39,6% respondió que siempre; frente a un 33% que dijo nunca, y rara vez un 26,4%.

¿Considera que tiene oportunidades de ascender en la Institución?



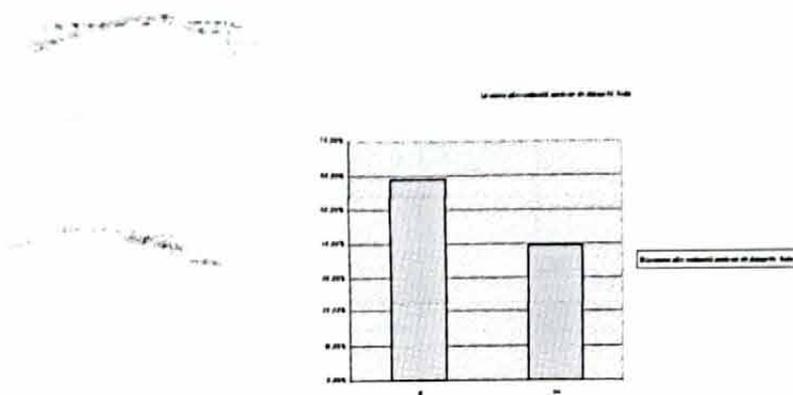
El docente se siente desafiado al desempeñar sus funciones, siempre en el 59,4%; rara vez y nunca el 19,8%.

¿Se siente desafiado al desempeñar sus funciones?



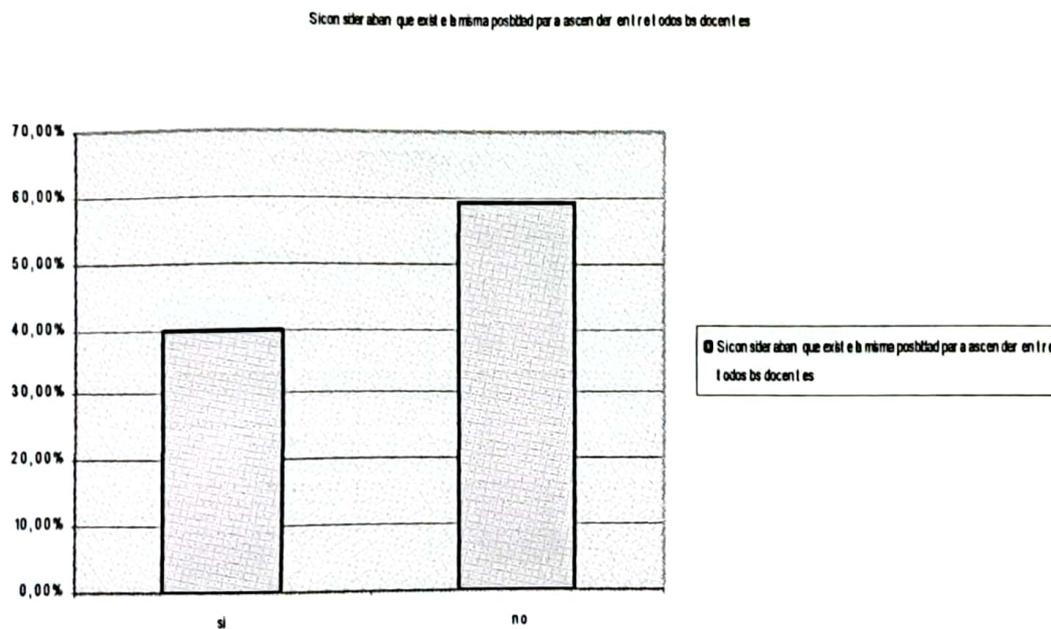
Al preguntárseles, que la remuneración recibida está acorde con el trabajo que usted realiza, el 59,4% respondió que sí. Frente a un 39,6% en que no estaba de acuerdo.

Que la remuneración recibida está acorde con el trabajo que UD., realiza?



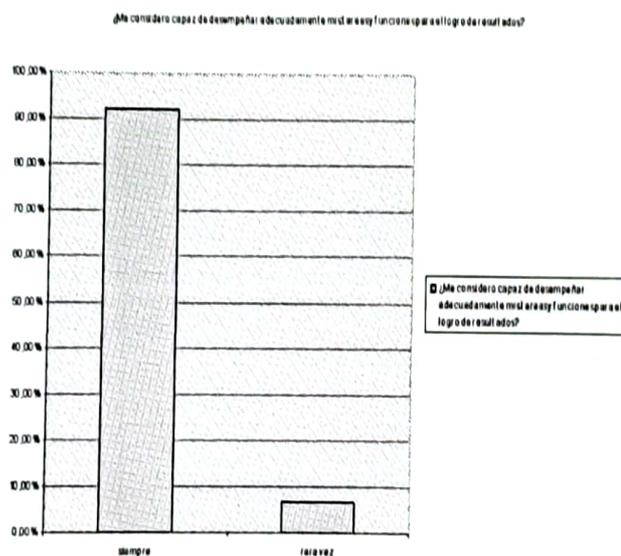
Si consideraban que existe la misma posibilidad para ascender entre todos los docentes, el 59,4% respondió que no, frente al 39,6% que dijo si.

Si consideraban que existe la misma posibilidad para ascender entre todos los docentes:



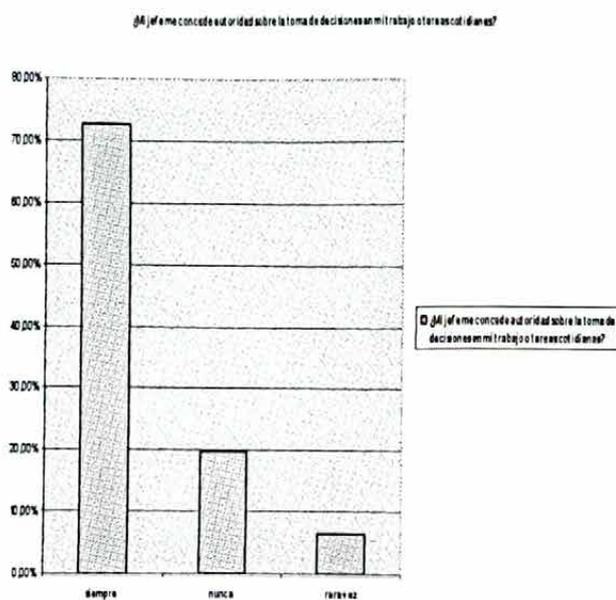
A la pregunta ¿me considero capaz de desempeñar adecuadamente mis tareas y funciones para el logro de los resultados de mi puesto de trabajo?, siempre fue la respuesta en el 92,4%, y rara vez el 6,6%.

¿Me considero capaz de desempeñar adecuadamente mis tareas y funciones para el logro de resultados?



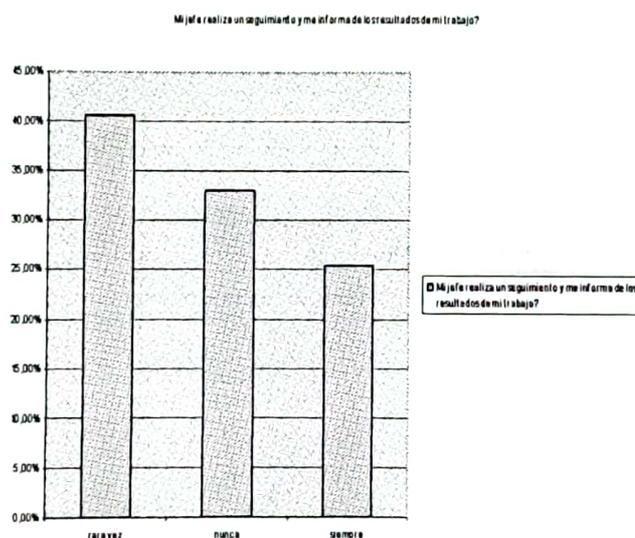
A la interrogante, ¿mi jefe o inmediato superior, me concede autoridad sobre la toma de decisiones respecto a mis tareas cotidianas?, siempre fue la respuesta en el 72,6% de los casos, nunca en el 19,8% y rara vez en el 6,6%.

¿Mi jefe me concede autoridad sobre la toma de decisiones en mi trabajo o tareas cotidianas?



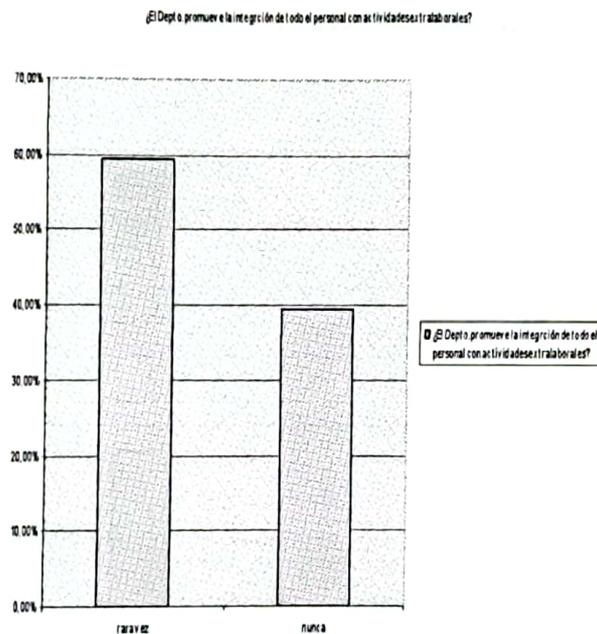
A la demanda de, ¿mi jefe o inmediato superior realiza un seguimiento y me informa si he alcanzado los resultados esperados de mi trabajo?, la respuesta predominante es rara vez con el 40,6%, seguida de nunca en el 33% y siempre en el 25,4%.

¿Mi jefe realiza un seguimiento y me informa de los resultados de mi trabajo?



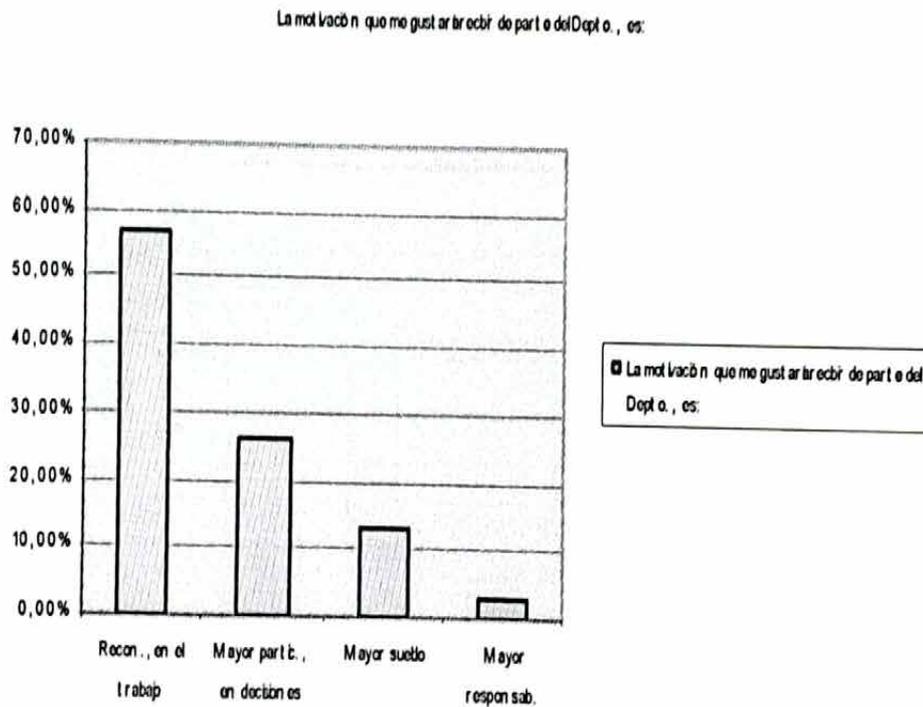
Interrogados, ¿el departamento promueve la integración de todo el personal con actividades extralaborales?, rara vez alcanzó el 59,4%, y nunca el 39,6%.

¿El Departamento promueve la integración de todo el personal con actividades extralaborales?



La motivación que me gustaría recibir de parte del Departamento es reconocimiento en el trabajo 57,2%, mayor participación en las decisiones 26,2%, mayor sueldo 13,2%, mayor responsabilidad 3,2%

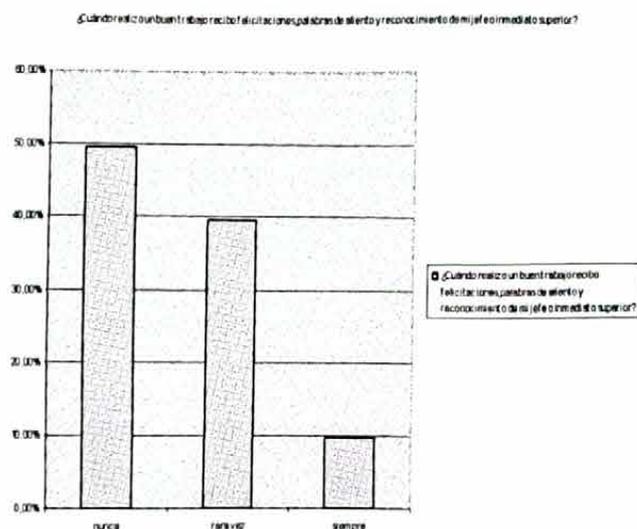
La motivación que me gustaría recibir de parte del Departamento es:



2.6.3.- REFERENTE AL CLIMA ORGANIZACIONAL

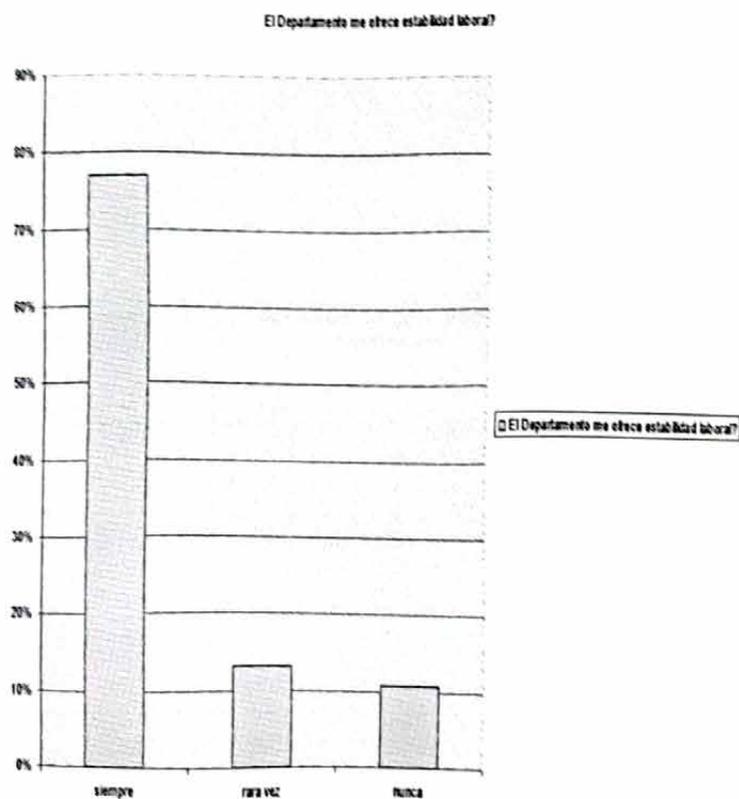
Las preguntas, ¿cuándo realizo un buen trabajo recibo felicitaciones, palabras de aliento y reconocimiento de mi jefe o inmediato superior?, nunca fue la respuesta mayoritaria con un 49,6%, rara vez con un 39,6%, siempre con un 9,8%.

¿Cuándo realizo un buen trabajo, recibo felicitaciones, palabras de aliento y reconocimiento de mi jefe o inmediato superior?



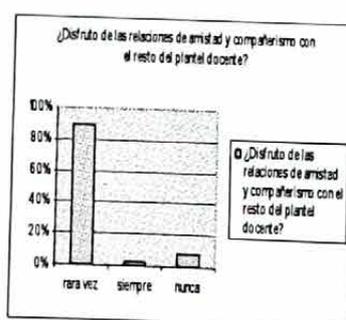
¿El Departamento me ofrece estabilidad laboral? Siempre fue la respuesta con un 77%, seguido de rara vez con un 13,2% y nunca con un 10,8%.

¿El Departamento me ofrece estabilidad laboral?



¿Disfruto de las relaciones de amistad y compañerismo con el resto del plantel docente? rara vez con el 89%, nunca con el 8,2%, siempre con el 2,8%.

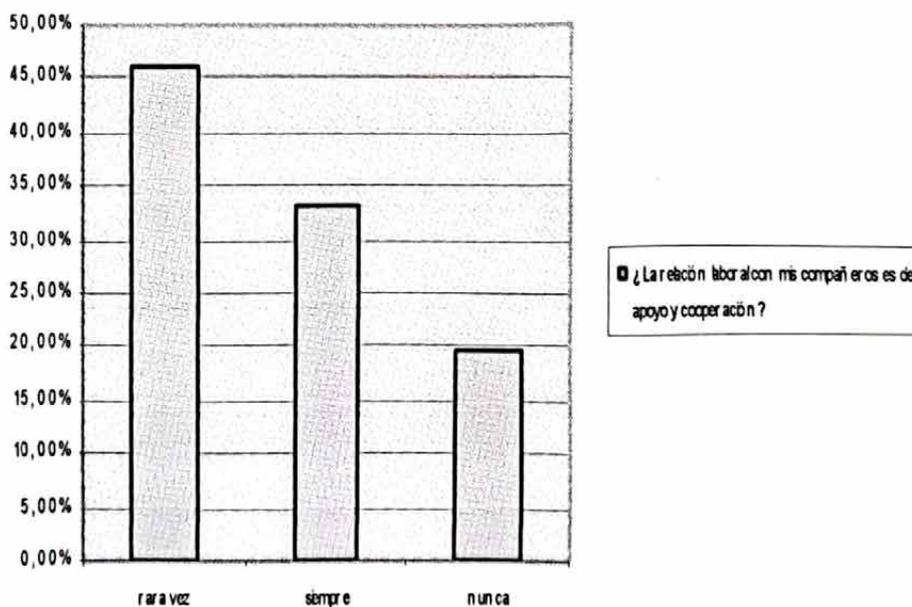
¿Disfruto de las relaciones de amistad y compañerismo con el resto del plantel docente?



¿La relación laboral con mis compañeros es de apoyo y cooperación? Rara vez con el 46,2%, siempre con el 33%, nunca con el 19,8%.

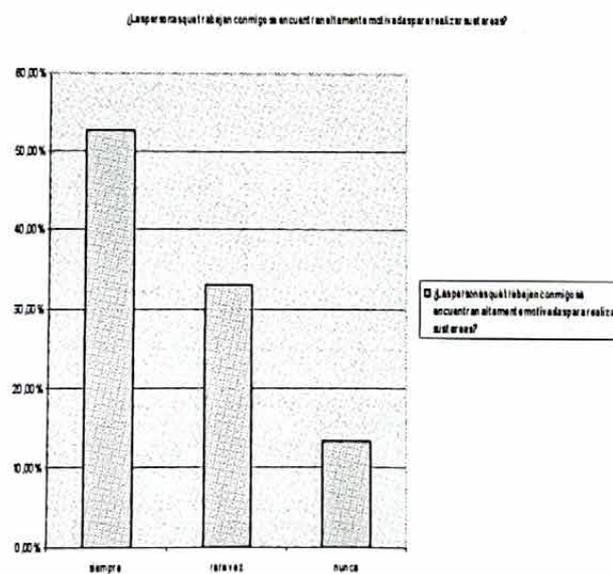
¿La relación laboral con mis compañeros es de apoyo y cooperación?

¿La relación laboral con mis compañeros es de apoyo y cooperación?



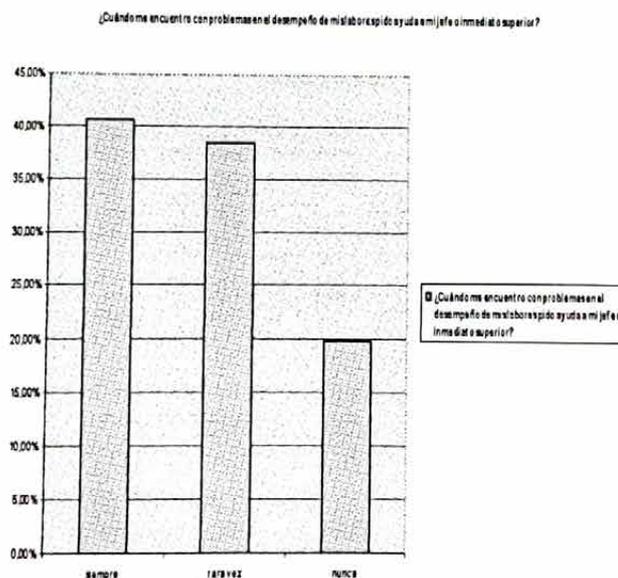
¿Las personas que trabajan conmigo se encuentran altamente motivadas para realizar sus tareas? Siempre con el 52,8%, rara vez con el 33%, nunca con el 13,2%.

¿Las personas que trabajan conmigo se encuentran altamente motivadas para realizar sus tareas?



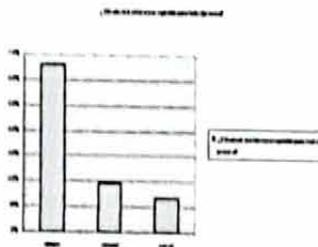
¿Cuándo me encuentro con problemas en el desempeño de mis labores pido ayuda a mi jefe o inmediato superior? Siempre en el 40,6%, rara vez con el 38,6%, nunca el 19,8%.

¿Cuándo me encuentro con problemas en el desempeño de mis labores pido ayuda a mi jefe o inmediato superior?



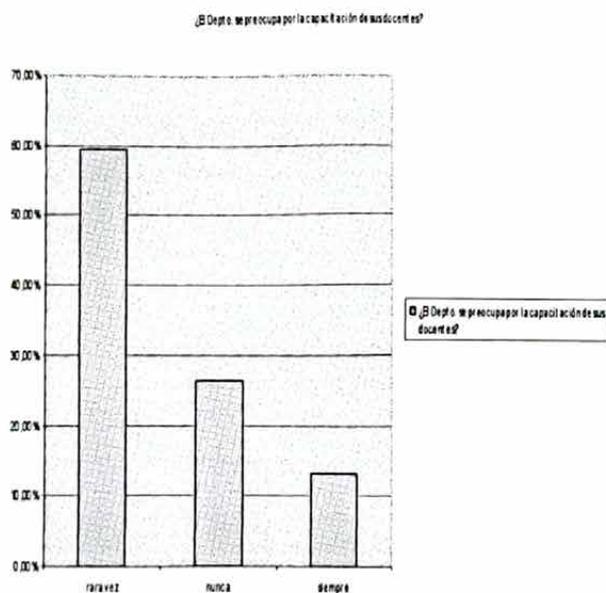
¿El trato de la Jefatura es equitativo para todo el personal? Siempre con el 66%, rara vez con el 19,8%, nunca con el 13,2%.

¿El trato de la Jefatura es equitativo para todo el personal?



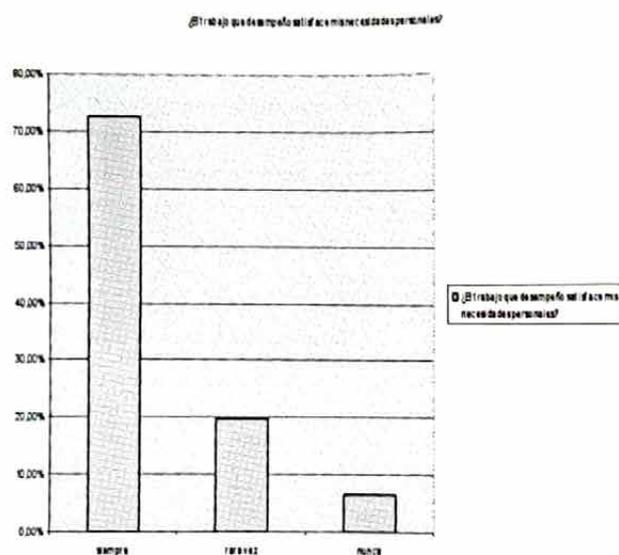
¿El departamento se preocupa por la capacitación de sus docentes? Rara vez con 59,4%, nunca con el 26,4%, siempre con el 13,2%.

¿El Departamento se preocupa por la capacitación de sus docentes?



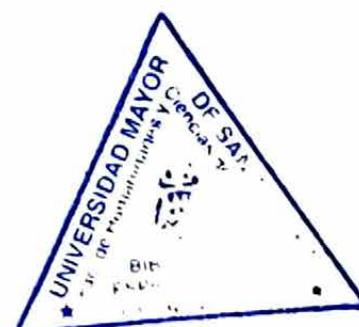
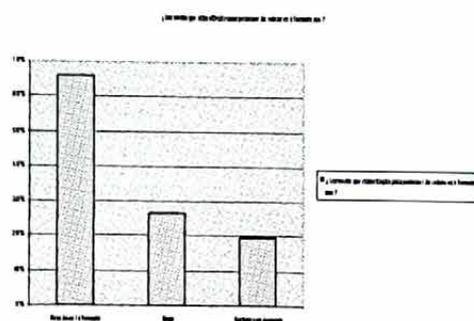
¿El trabajo que desempeño satisface mis necesidades personales? Siempre 72,6%, rara vez 19,8%, nunca 6,6%.

¿El trabajo que desempeño satisface mis necesidades personales?



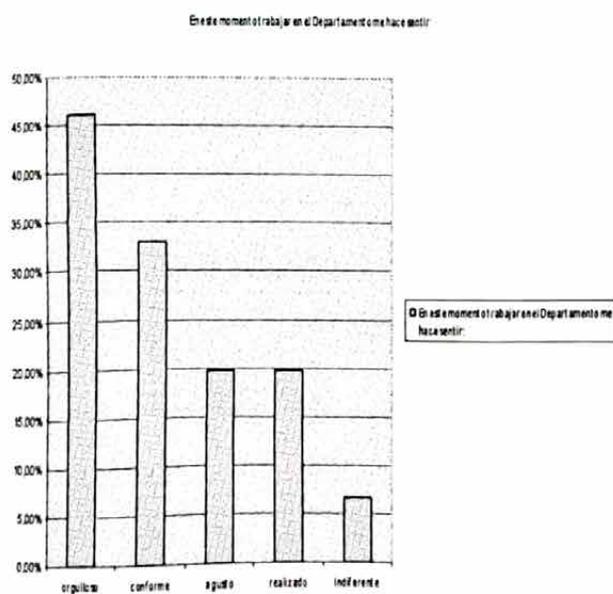
¿Los medios que utiliza el Departamento para promover las relaciones informales son? Reuniones informales 66%, nada 26,4%, festejos y aniversarios 19,8%.

¿Los medios que utiliza el Departamento para promover las relaciones informales son?



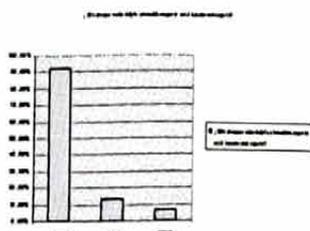
En este momento trabajar en el Departamento me hace sentir, orgulloso con el 46,2%, conforme 33%, a gusto 19,8%, realizado 19,8%, indiferente 6,6%.

En este momento trabajar en el Departamento me hace sentir:



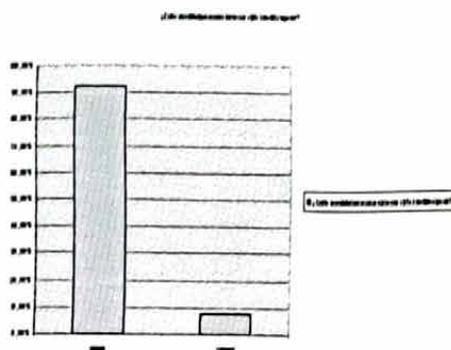
¿El trato que recibo del Jefe o inmediato superior está basado en el respeto?,
siempre 92,4%, rara vez 13,2%, nunca 6,6%.

¿El trato que recibo del Jefe o inmediato superior está basado en el respeto?



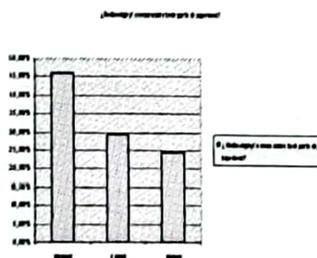
¿Existe accesibilidad para comunicarse con el jefe inmediato superior?, siempre 92,4%, rara vez 7,6%.

¿Existe accesibilidad para comunicarse con el jefe inmediato superior?



¿Recibo elogio y/o reconocimiento de parte de superiores? Rara vez 46,2%, nunca 29,4%, siempre 24,4%.

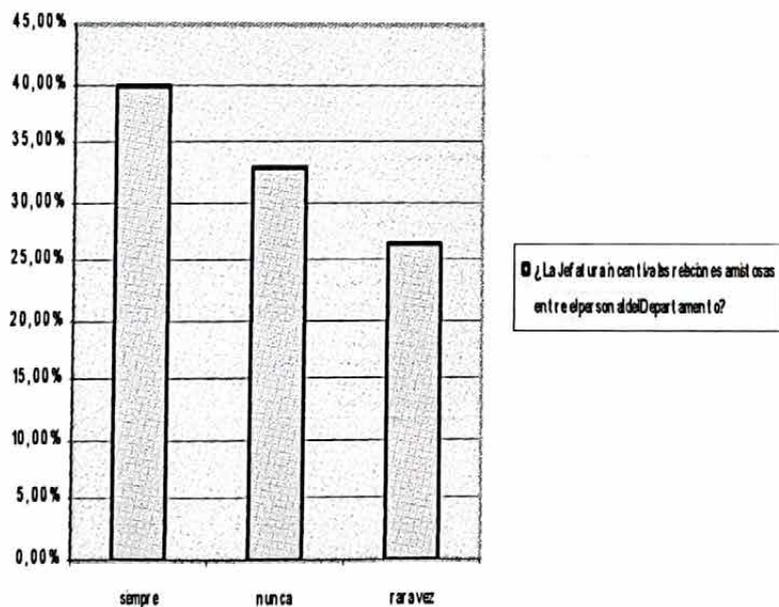
¿Recibe elogio y/o reconocimiento de parte de sus superiores?



¿La jefatura incentiva las relaciones amistosas entre el personal del Departamento?, siempre 39,6%, nunca 33%, rara vez 26,4%.

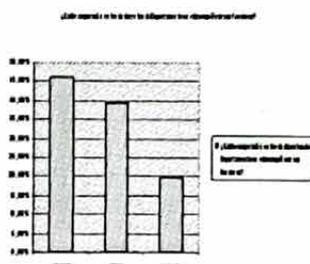
¿La Jefatura incentiva las relaciones amistosas entre el personal del Departamento?

¿La Jefatura incentiva las relaciones amistosas entre el personal del Departamento?



¿Existe cooperación entre los docentes del Departamento en el desempeño de sus funciones? Rara vez 46,2%, siempre 39,6%, nunca 19,8%.

¿Existe cooperación entre los docentes del Departamento en el desempeño de sus funciones?



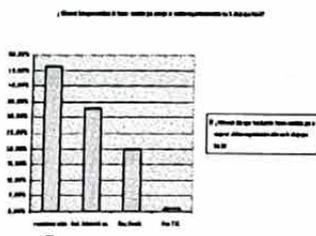
¿Se siente responsable e independiente para la toma de decisiones en el desarrollo de sus funciones? Siempre 85,8%, rara vez 7,6%, nunca 6,6%.

¿Se siente responsable e independiente para la toma de decisiones en el desarrollo de sus funciones?



¿Si tendría la oportunidad de hacer cambios para mejorar el clima organizacional de su trabajo que haría?, escriba sugerencias: Reuniones cada mes 46,2%, Actualizaciones en materias relacionadas con Administración 33%, Realizar Reuniones Sociales 20%, Uso de los TIC 0,8%.

¿Si tendría la oportunidad de hacer cambios para mejorar el clima organizacional de su trabajo, que haría?



CAPITULO 3
MARCO TEÓRICO
TEORÍAS Y FACTORES DE LAS RELACIONES HUMANAS Y DEL PROCESO
DE LA MOTIVACIÓN

3.1.- RELACIONES HUMANAS, DEFINICIÓN

Dentro de la Teoría Administrativa, se puede entender a la **Escuela de las Relaciones Humanas** como el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la Administración con el fin de producir una armonía de clases en las empresas.(4)

El aporte que este enfoque humanista hizo a la administración se resume en:

- Involucrar por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización.
- Observar a la organización como un sistema social.
- Proponer que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo.
- Ser los pioneros en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales.(5)

El pensamiento de **Mary Parker Follet** se puede sintetizar de la siguiente manera: A fin de lograr la efectividad y eficiencia de toda organización se deben tomar en cuenta los motivos, deseos e insatisfacciones de todos los integrantes del grupo. Para el éxito de la empresa, se requiere la integración de los diferentes puntos de vista y opiniones, de tal manera que cada individuo cuente y sea parte efectiva del grupo. Visto así, los problemas que surgen en las empresas deben solucionarse con la colaboración de los integrantes de la misma y tratarse desde un punto de vista psicológico.

George Elton Mayo demostró que toda empresa necesita una buena canalización de la comunicación para poder lograr su objetivo, una entidad no puede subsistir sin comunicación porque desde que se implanta el objetivo general se establece un intercambio de ideas. Cuando una organización tiene mala comunicación existe fricción entre trabajadores y es imposible llegar a algún objetivo.

Fritz Roethlisberg al hacer sus aporte afirma que las organizaciones no sólo se componen de personas, sino también de las relaciones espontáneas que se dan entre ellos. Una organización es más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos experimentan también afectos y sentimientos, se relacionan entre sí y en un trato diario tienden a establecer patrones de interacción. Una organización realiza dos funciones:

Producir bienes o servicios y proveer de satisfacciones a sus participantes. Visto así, tanto la Escuela de la Administración Científica como la de Relaciones Humanas comparten un mismo objetivo.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las “máquinas vitales” como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos. Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo. El concepto de “hombre social” era un importante contrapeso al modelo unilateral de “hombre económico-racional”.

3.1.1.- TEORÍAS DE LAS RELACIONES HUMANAS APLICABLES:

El advenimiento de la teoría de las Relaciones Humanas trae un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de institución, liderazgo, comunicación,

organización informal, dinámica de grupo, etc., y se critica con dureza los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización y los principios generales de la administración. De repente, se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el lugar al psicólogo y sociólogo; el método y la máquina pierden primacía ante la dinámica del grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista diferentes, pues el homo-economicus cede el lugar al hombre social.

La teoría de las Relaciones Humana inicia una nueva concepción de la naturaleza del hombre, el hombre social:

- **Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos y deseos y temores.** El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.
- **Las personas se ven motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos en que interactúan.** Si hay dificultades en la comunicación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación del personal, baja la moral, la fatiga llega con mayor rapidez, se reducen los niveles de desempeño. Los periodos de descanso y las pausas para tomar café son importantes no sólo porque reducen la fatiga física individual, sino principalmente porque son un medio

para que las personas interactúen y formen grupos sociales (organización informal)

- **El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un estilo adecuado de supervisión y liderazgo.** El supervisor eficaz posee capacidad para influir en sus subordinados, obtiene lealtad de éstos, consigue estándares elevados de desempeño y gran compromiso con los objetivos de la organización.
- **Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción.** Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.), o negativas (burla, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etc.)

3.1.2.- EVALUACIÓN CRÍTICA A LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

A final de la década de 1950 la teoría de las Relaciones Humanas entró en decadencia y fue intensamente criticada, entre las críticas se destaca:

La contraposición a la teoría clásica: los factores considerados como decisivos y cruciales por una escuela no eran enfocados correctamente por la otra. Mientras que la administración científica afirmaba que la organización más competente sería igualmente la más satisfactoria, puesto que la maximización de la productividad estaría acompañada de un incremento en el pago de los salarios a los trabajadores, la escuela de las relaciones humanas creía, que la principal tarea de la administración era solucionar cualquier conflicto entre los intereses humanos y los intereses de la organización con el fin de aumentar la satisfacción y la felicidad. La teoría de las Relaciones Humanas ha sido examinada más como una compensación o complemento, que como una contradicción de la administración científica.

Enfoque inadecuado de los problemas de las relaciones empresariales: los autores clásicos no veían el conflicto empresarial, ya que creían en la perfecta compatibilidad entre los intereses de la empresa y los de los empleados (lo que es bueno para la organización, como los métodos racionalizados del trabajo, es igualmente bueno para los empleados, pues conduce a una mejor remuneración), los autores la escuela de las Relaciones Humanas consideraban que el conflicto empresarial entre los intereses de la organización y los intereses de los empleados era básicamente indeseable. Así buscaban promover la armonía empresarial, olvidándose de las importantes y numerosas funciones del conflicto

(La función principal del administrador consiste en solucionar conflictos para evitar que aparezcan e interfieran la armonía empresarial de manera negativa)

Concepción ingenua y romántica del obrero. En la década de los años cuarenta y comienzos de la de los cincuenta, los autores imaginaban un trabajador feliz, productivo e integrado al ambiente de trabajo. Esa imagen no siempre fue confirmada por investigaciones posteriores, que descubrirían trabajadores felices e improductivos, así como trabajadores infelices y productivos, lo cual rompía la correlación entre satisfacción y productividad.

Limitación del campo experimental. Los obreros de la escuela de las Relaciones Humanas, por lo menos los del grupo de Elton Mayo, se circunscriben al mismo ambiente de investigación restringido de la administración científica: la fábrica. Al dejar de estudiar otros tipos de organizaciones (bancos, hospitales, universidades, etc.), redujeron enormemente la aplicabilidad de sus teorías y conclusiones.

Parcialidad en las conclusiones: la teoría de las Relaciones Humanas resulta parcial, se circunscribe solo a la organización informal. Además, de que las conclusiones de Mayo "no van al fondo del problema", ya que Mayo: a) investigó la empresa sin tener en cuenta su transformación social, b) sus seguidores presentan una tendencia a favorecer la administración, en detrimento de los

trabajadores, c) en el campo del método científico, Mayo ignora la teoría y adopta una actitud que exalta el empirismo, la observación y el descubrimiento de datos.

Énfasis en los grupos informales: Una de las consecuencias de esta teoría es la idea de una administración participativa, cuya finalidad es aumentar la inclusión de los obreros en las metas de la empresa y motivarlos adecuadamente para alcanzar esas metas. No obstante, algunas investigaciones han revelado que la cohesión grupal no está necesariamente correlacionada con el aumento de productividad, y que incluso puede ser disfuncional al unirse al grupo contra la dirección.

El enfoque manipulador de las relaciones humanas. Manipulación es el proceso a través del cual se condiciona el individuo para que ejecute cualquier acto, sin que su participación sea realmente libre. La manipulación es más una imposición u orden emitida en función de la autoridad, que una consecuencia de un acto de voluntad o de iniciativa que expresa un deseo espontáneo de colaboración del individuo. La manipulación del individuo que se habla aquí involucra un proceso en el cual el individuo cree haciendo algo por su propia voluntad cuando en realidad fue condicionado.

3.1.3.- Diferencias entre la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones

Humanas:

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Estudio de la organización como una máquina Hace énfasis en las tareas o en la tecnología Se inspira en el sistema de ingeniería Autoridad centralizada Especialización y competencia técnica Confianza en reglas y reglamentos Clara separación entre línea y staff Empleados. Confianza en las personas.	Estudio de la organización como un grupo de personas Hace énfasis en las personas Se inspira en sistemas de psicología Delegación plena de la autoridad Autonomía del trabajador Confianza y apertura Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados. Confianza entre las personas. Dinámica grupal e interpersonal. (6)

3.2.- LA MOTIVACIÓN COMO UN PROCESO

Tanto **Donnelly** y otros como **Robbins** coinciden en que el punto de partida del proceso de la motivación es una necesidad insatisfecha, esta origina una tensión que estimula al individuo llevándolo a adoptar algún tipo de conducta que le ayude a satisfacer dicha necesidad y, que por consiguiente lo llevará a reducir la tensión.

Por otro lado, **Schiffman y Lazar** afirman que el comportamiento humano basado en la motivación se origina del aprendizaje, el que se convierte en el patrón de comportamiento para alcanzar las metas u objetivos propuestos. Para estos autores las necesidades se dividen en dos grupos:

- Necesidades primarias innatas: comida, agua, aire, ropa, vivienda, etc.
- Necesidades secundarias adquiridas: autoestima, prestigio, afecto y aprendizaje.

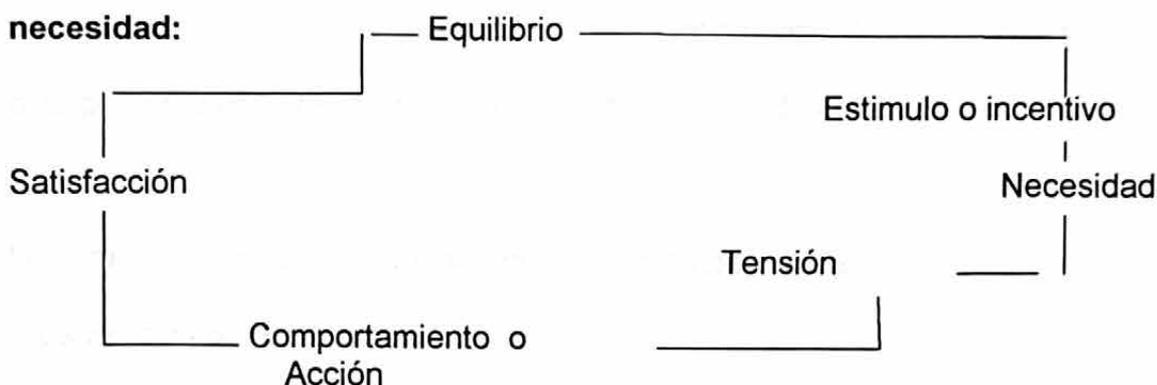
Afirman también que existen metas específicas para los diferentes tipos de necesidades y estas son el resultado del comportamiento motivado de cada individuo. Normalmente se basan en la capacidad física, las normas, los valores, culturales, la accesibilidad y las experiencias personales.

3.2.1.- CICLO MOTIVACIONAL

A partir de la teoría de las Relaciones Humanas, todo el acervo de las teorías psicológicas sobre la motivación humana pasó a ser aplicado en la empresa. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado; que la motivación en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional que puede explicarse así: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo lo rompa o crea una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye el anterior estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que

sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior.

Etapas del ciclo motivacional, implicadas en la satisfacción de una



3.2.2.- INFLUENCIA DE LA MOTIVACION HUMANA, DEFINICION

Motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Según **Chiavenato**, "la motivación constituye un importante campo del conocimiento de la naturaleza humana y de la explicación del comportamiento humano "

Para el autor **Robbins**, la motivación es aquel o aquellos factores que incentivan a cualquier individuo a alcanzar alguna meta u objetivo. El grado de motivación varía de un individuo a otro, ya que algunos factores pueden motivar a unos y a otros

no, además de que depende de la situación y el momento por el que pueda estar pasando el individuo.

Para **Donnelly** y otros: "motivación es la forma en que la conducta inicial, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Los mismos autores afirman que la motivación es importante para toda organización por tres razones.

- 1) Los empleados deben estar motivados en sus trabajos para que de esta manera obtengan un adecuado nivel de rendimiento.
- 2) El personal al estar motivado desempeña un buen trabajo.
- 3) Los empleados estén o no en puestos gerenciales deben estar motivados para estar integrados a la organización.

Frederick Herzberg afirma que "la motivación indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo". Esta fuerza impulsora está producida por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha.

Para **Donnelly**, y otros la motivación se define como "todas aquellas condiciones descritas como anhelos, deseos, impulsos, etc. Es un estado interno que activa o induce algo".

Por otro lado **Robbins** define que "motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizaciones, condicionada por la capacidad del esfuerzo por satisfacer alguna necesidad individual".

Finalmente, se puede definir a la motivación como el sentimiento de tensión que impulsa a alcanzar algunas metas y objetivos para poder llegar a un estado de satisfacción.

3.2.3.- FACTORES MOTIVACIONALES

Según varios autores, para comprender con mayor claridad que es lo que motiva al personal de una organización; se explican algunos de los factores motivacionales de mayor importancia.

3.2.3.1.- Éxito



Para **Herzberger, Koontz, Weihrich y Robbins** el éxito es uno de los factores más importantes para incrementar los niveles de rendimiento. El éxito está relacionado con las necesidades de autoestima y autorrealización. Para incrementar los niveles de rendimiento se requiere de un seguimiento del mismo, se deben identificar los objetivos individuales con las tareas de grupo y vincularlos con las tareas de cada empleado.

3.2.3.2.- Enriquecimiento del trabajo

Según **Dale**, los problemas motivacionales se resuelve con un enriquecimiento de trabajo planificado. Involucra nuevas tareas de anulación o reestructuración de algunas que provoquen aburriendo o tedio, como son el trabajo en equipo, el incremento de la participación y la rotación del trabajo. Estos elementos contribuyen a incrementar la autodependencia del empleado y permiten aumentar su participación en la forma de decisiones.

3.2.3.3.- Estilo de Dirección

El mismo autor afirma que "hoy en día, los empleados precisan misiones que constituyan un desafío para ellos y necesitan sentir que forman parte de la acción". El gerente que trate con dignidad y respeto a sus subordinados eleva la autoestima de los mismos y los estimula a no defraudar su confianza, ya que los

empleados pueden ser motivados eficazmente sobre la base de un trato personal por parte de la dirección.

3.2.3.4.- Dinero

Para el mismo autor, se debe considerar que el dinero tiene dos puntos de vista: el primero es que se constituye en un motivador que representa logro, prestigio, poder o seguridad y segundo que puede ser solamente un intermedio para conseguir otros factores motivacionales, como seguridad, posición y otros objetivos intangibles. Cuando el dinero tiene mucho valor para los individuos recién se puede convertir en un factor motivacional significativo.

Si se considera al dinero como un factor motivacional se debe tomar en cuenta que puede ser más importante para unos que para otros, muchas veces solo es utilizado para que la organización cuente con el personal adecuado, Puede dejar de ser motivador cuando las remuneraciones tiende a igualarse y por último, que exista una evaluación del desempeño basada en la recompensa al logro de resultados.

3.2.3.5.- Comunicación

Dale considera que la comunicación eficaz entre gerentes y subordinados es otro factor esencial para la motivación de los empleados. El gerente que tiene bien informado al personal, se gana confianza y eleva el sentido de pertenencia. Cuando un gerente escucha con atención lo que los empleados tienen que decir, está reconociendo que estas son personas importantes y que sus ideas son de su interés. Además, cuando los empleados trabajan en una organización donde perciben que el ambiente es receptivo y positivo están dispuestos a escuchar y a opinar.

3.2.3.6.- Dirección según objetivos

Para **Dale**, este programa implica la participación de toda la organización, dado que se establecen objetivos específicos para todos los niveles y grupos dentro de la misma.

Se considera que la dirección según objetivos incrementa la motivación entre los empleados y contribuye a crear sentimiento de pertenencia e identificación hacia la organización.

3.2.3.7.- Elogio y Reconocimiento

El mismo autor afirma que este aspecto puede abarcar desde una palmadita en la espalda por un trabajo bien realizado, hasta cenas de homenaje y premios especiales. Para motivar eficazmente con elogios y reconocimientos, éstos siempre deben realizarse sobre la base de un trabajo bien hecho y deben ser inmediatos. También es importante que no se convierta en un acto mecánico, debe ser sincero y especial.

3.2.3.8.- Desarrollo de Carrera

Dale opina que el desarrollo de carrera no sirve solamente para satisfacer los intereses de los empleados, si no puede beneficiar al empresario, ya que el conocimiento del empleado y autoestima se elevan.

Cuando los empleados tienen la oportunidad de ser ascendidos, en especial las personas que han aprendido bien su trabajo y por ende han incrementado su sentido de competencia, logran un mayor crecimiento personal, y al mismo tiempo, obtienen expectativas más realistas sobre su puesto de trabajo.

3.2.3.9.- Participación

Dale afirma que se puede estimular a que los empleados hagan sugerencias, darles la oportunidad de expresar sus opiniones y objeciones, y de esta manera

mejorar procedimiento o cambios en la empresa. Para que la participación funcione, la dirección debe tener una buena opinión de sus empleados.

3.2.3.10.- Seguridad Laboral

Para Dale, cuando las personas tienen una sensación de inseguridad, no rinden al máximo. Los gerentes deben instruir al personal sobre las normas de la empresa en lo referente a despidos y la posición en que se encuentran respecto a ellas. Se les debe ayudar a que se sientan seguros.

3.2.3.11.- Progreso y Crecimiento

Según Dale, progresar implica la libertad del empleado para que pueda ejercer su propia iniciativa e ingenio y que el empleado experimente y maneje a su propia manera los problemas inherentes a sus labores.

Para el mismo autor, el nivel de necesidad de progreso depende de la cultura y de las oportunidades de la persona. La clave para la motivación sostenida se apoya en las asignaciones que empujan a las personas hasta los límites de su capacidad y el crecimiento de sus habilidades con desafíos nuevos y más serios.

El mismo autor también afirma que, conceder tal libertad sin ningún tipo de control daría como resultado un ambiente de caos, es por ésta razón que debe existir un control centralizado en cuanto a la forma, el cómo, el cuándo y a favor de quién deben descentralizarse los controles administrativos.

3.3.- CLIMA ORGANIZACIONAL

3.3.1.- DEFINICIÓN

¿Qué se entiende por clima organizacional?

Se entiende por clima organizacional, el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructuras, de estilo, de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, donde todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

No cabe la menor duda, que dentro del alcance del clima organizacional se encuentra la estrecha relación que guarda en la obtención de la cultura organizacional de las empresas, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización ya que la cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes se señaló que los miembros

tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

No se puede confundir el significado de la cultura con el clima organizacional, puesto que el primero tiene que ver con la forma de cómo se crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo, la atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar bajo un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros, mientras que el clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación, bajo un clima el cual puede ser de satisfacción, resistencia, participación entre otros.

Es por esto ante todo lo anteriormente expuesto, que las organizaciones buscan alcanzar a través del clima organizacional, un sistema con una dimensión, donde exista un nivel de colaboración entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y humano por parte de su organización.

Es necesario mencionar que las organizaciones deben contar y alcanzar, con una cierta estabilidad del clima organizacional, con cambios relativamente graduales, para que no se tornen perjudiciales y riesgosos, ya que una situación de conflicto perdurando en el tiempo puede resultar fatal, agravando el clima organizacional y

retribuyéndose en la obtención de fracasos, así como perdiendo altos grados de identificación propia.

Las organizaciones cuentan con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, ó cualquier organización.

En consecuencia, el clima organizacional es el estado anímico o moral de la organización y está en directa relación con la satisfacción de las personas por su labor con la empresa y la coincidencia de objetivos tanto personales como organizacionales. (7)

3.3.2.- EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACION

Para Chiavenato, cuando el personal se encuentra motivado, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobreviene estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc.; llegando a estados de agresividad, agitación e incomodidad entre otros. (8)

En consecuencia, el clima organizacional es favorable, cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable, cuando no logran satisfacer estas necesidades.

3.3.3.- COMO MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La Respuesta a esta pregunta es que esa medición se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la empresa.

Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa los aspectos que se consideran son:

- Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Valoración del sentido de justicia e igualdad teniendo en cuenta la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.
- La protección que se brinda en la institución en cuanto a seguridad industrial y seguridad en el trabajo.
- El nivel de ingreso y compensaciones específicas.
- La capacitación que brinda la empresa.
- La motivación y la calidad de vida en la organización.

- La imagen de la empresa, el grado de implicación e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas como: cuestionarios dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo en la empresa. (9)

CAPITULO 4

NUESTRA PROPUESTA

MARCO PROPOSITIVO

GESTION DE RRHH. Y CAPACITACION EN EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS MORFOLOGICAS, FACULTAD DE MEDICINA. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

4.1.- ENFOQUE TEORICO METODOLOGICO

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la institución para su normal desarrollo.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador, funcionario, o docente en el caso presente brinde el mejor aporte en

el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador, para beneficio de la institución.

Las instituciones de hoy tienen un claro reto al futuro. Subsistir ante la globalización que día a día va creciendo y se torna peligrosa para aquellas entidades que no hayan rediseñado sus estilos de gestión acorde con la competencia, seguridad, recursos humanos y calidad de sus productos.

4.2.- OBJETIVOS Y POBLACION – META DEL PROYECTO

4.2.1.- OBJETIVO GENERAL:

Contribuir a mejorar la gestión de Relaciones Humana en el Departamento de Ciencias Morfológicas de la Facultad de Medicina, siendo esta una de las más grandes del país, dentro de los desafíos que se presentan al inicio del milenio.

4.2.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Capacitar a los docentes, a través del modelo de formación “en y desde” el aula, contribuyendo a la mejora de los procesos.

- Proporcionar al docente una concepción de lo que es el funcionamiento de la Institución y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados.
- Determinar los roles del personal docente para un desempeño óptimo en la institución.
- Efectivizar una ejecución ordenada y efectiva de las matrices de líneas de acción de las actividades y sub-actividades.

4.2.3.- POBLACIÓN – META

El proyecto atenderá a todos los docentes del Departamento de ciencias Morfológicas de la Facultad de Medicina.

- Las características del Modelo de Capacitación "en y desde" el aula, incluye con énfasis, la estrategia del Taller Pedagógico de Aula y el Seguimiento "in situ", que requieren de parte del capacitador desarrollar clases demostrativas, sesiones de docencia compartida y asesoramiento pedagógico en aula, que implica el conocimiento no sólo de la metodología y didáctica sino también el dominio o noción de contenidos especializados, en este caso se requeriría que el equipo de capacitación cuente con técnicos especializados en estas áreas.
- Se considera la necesidad de contratar consultores especializados en áreas como la de utilización del uso de las TIC.

- La población meta conformada por los docentes, señalada en la propuesta original, obedece más a criterios propios de la especificidad del trabajo.

4.3.- LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PROYECTO

4.3.1.- MATRICES DE LÍNEAS DE ACCIÓN

Para operativizar las líneas de acción del Proyecto, se procedió a dimensionar las actividades y sub-actividades en matrices que posibiliten una ejecución ordenada y efectiva. A saber, las siguientes:

ACTIVIDAD 1: Revisión de los documentos normativos de la UMSA	OBJETIVO: Enseñar los documentos que guían y rigen la vida universitaria
SUBACTIVIDADES: 1.1. Adquisición de los Reglamentos Normativos	METAS: Distribución de los Reglamentos Normativos entre todos los docentes del Departamento
1.2. Análisis Documental de los Reglamentos Normativos de la Univ.	Verificar que todos los docentes conozcan los Reglamentos Normativos
1.3. Disertación sobre el contenido y su importancia en la vida universitaria de los Reglamentos	Asistencia del 90% de los docentes (como Mínimo) a la disertación a cargo del Strio. Gral. del SIDUMSA.

<p>ACTIVIDAD 2:</p> <p>Conocimiento de las Relaciones Humanas y Relaciones Públicas</p>	<p>OBJETIVO:</p> <p>Conocimiento y manejo de los conceptos de: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo</p>
<p>SUBACTIVIDADES:</p> <p>2.1. Distribución de un boletín con la temática de: motivación, liderazgo, comunicación, redactada por un experto en Administración Educativa</p>	<p>Distribuir entre los docentes y comprobar su difusión entre todos los docentes del Departamento</p>
<p>2.2. Conocimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas entre los docentes del Departamento</p>	<p>Realización de dinámicas de grupo entre los docentes para su aplicación</p>

<p>ACTIVIDAD:3</p> <p>Conocimiento del personal y su inter-relación entre los docentes del Departamento.</p>	<p>OBJETIVO:</p> <p>Mejorar el desempeño de las funciones docentes.</p>
<p>SUB-ACTIVIDADES:</p> <p>3.1.</p> <p>Realización de dos mesas redondas entre los docentes.</p>	<p>Uno: Exponer personalmente y por Cátedras los beneficios y desventajas del trabajo actual.</p> <p>Dos: Socialización de las ventajas Del trabajo en conjunto y por cátedra En el Departamento.</p>
<p>3.2.</p> <p>Actualización en el uso de las TIC, A cargo de un experto en esta tecnología</p>	<p>Conocimiento y aplicación de las TIC en las tres Cátedras del Departamento de Ciencias Morfológicas</p>

4.4.- CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO

- La metodología de aprendizaje a utilizarse en las distintas instancias y estrategias es la participación directa de los docentes, orientada a reemplazar la tradicional manera de desarrollar una sesión de aprendizaje, en el trabajo y para el trabajo.
- Sus características son: i) La flexibilidad para organizar el proceso de aprendizaje en coherencia con los intereses y características de los participantes, ii) La participación activa, dinámica productiva y propositiva, a través de los aportes y debate de y entre los participantes, iii) Es cooperativo porque promueve procesos de socialización, complementación e intercambio de conocimientos y experiencias en el Departamento y iv) El de integración de conocimientos. Todas estas características, están orientadas a estimular la creatividad e iniciativa de los docentes, y posibilitar la participación activa de la persona con sus conocimientos y experiencias previas en la docencia.
- La evaluación del proceso de capacitación será participativa y propositiva, lo que permitirá identificar "in situ", avances, problemas e impactos de la aplicación de las Relaciones Humanas, lo que implica incorporar

oportunamente en el proceso de capacitación de los docentes del Departamento de Ciencias Morfológicas, los reajustes que se requieren en los distintos procesos de enseñanza-aprendizaje y proyección social que debe realizar el Departamento.

- El proceso de cualificación del desempeño de los docentes será acompañado de un proceso permanente de evaluación en el trabajo docente cotidiano en del Departamento.

4.5.- SISTEMATIZACION Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

- Para desarrollar los procesos de mejora de las Relaciones Humanas en el Departamento, se contará con un sistema de seguimiento y monitoreo, que permita corregir deficiencias, elaborando y aplicándose los instrumentos que correspondan para el diagnóstico en proceso y para el seguimiento y evaluación de las estrategias de capacitación.

4.6.- RECURSOS PARA EFECTIVIZACIÓN DEL PROYECTO

A) PERSONAL

Para la ejecución del proyecto se requiere:



- **Un equipo de gestión**, conformado por el jefe del Departamento de Ciencias Morfológicas y el responsable de la coordinación técnico-administrativa.
- **Un equipo operativo**, para la ejecución del proyecto, conformado por:
 1. Un coordinador, cuya función será la gestión del proyecto y coordinar las acciones de capacitación.
 2. Un técnico en manejo de las TIC.
 3. Un licenciado en Administración Educativa con capacitación en Educación.

B) MATERIALES

Material de escritorio:

- Hojas de papel Bond.
- Bolígrafos
- Borradores

Equipo y mobiliario:

- Equipo de computación (CPU, monitor, teclado, mouse).
- Impresora.
- Mueble para la computadora.
- Escritorio y sillas.

Bibliográfico:

- Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Reglamento y Normas Universitarias.

4.7.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- Semana de Actividad Científica del Departamento de Ciencias Morfológicas

ACTIVIDADES	DIAS
1.- Distribución de Normas y Reglamentos Universitarios entre los docentes del Departamento	1er. Día
2.- Disertación: " Sobre el contenido y la importancia de los Reglamentos en la vida Universitaria". Rep. SIDUMSA.	2do. Día
3.- "Relaciones Humanas y Relaciones Públicas". Disertación por Experto Relacionador.	3er. Día
4.- Almuerzo de camaradería entre todos los docentes del Departamento.	3er. Día
5.- "Motivación, liderazgo, comunicación. Disertación". Experto en Relaciones Públicas.	3er. Día
6.- Realización de Dinámica de Grupos entre los docentes sobre los temas disertados.	4to. Día
7.- "Desempeño profesional docente en la Universidad". Disertación. Experto en Educación superior.	5to. Día
8.- Mesa redonda entre los docentes, sobre "Las ventajas y desventajas del trabajo	

- | | |
|---|----------|
| Docente en la Universidad". | 5to. Día |
| 9.- Mesa redonda entre los docentes sobre "El trabajo en equipo", entre los docentes por cátedra. | 5to. Día |
| 10.- Conferencia: "Usos de la TIC en el proceso E-A". A cargo de un experto. | 6to. Día |
| 11.- Demostración del uso de las TIC, por Cátedras en el Departamento. | 6to. Día |

5.- CONCLUSIONES

5.1.- En el Departamento de Ciencias Morfológicas de la Facultad de Medicina de la Universidad Mayor de San Andrés, **las Relaciones Humanas** se hallan establecidas implícitamente en las Normas y Reglamentos de la organización Facultativa y Universitaria.

Todos los profesionales que ingresan o ingresaron a la Carrera Docente, en las disciplinas de Anatomía Humana – Neuroanatomía, Histología y Embriología, lo hacen en base a los Estatutos y Reglamentos de Admisión a la Docencia Universitaria, vale decir de acuerdo al resultado de los Exámenes de Meritos y de Competencia, de carácter público.

Las funciones, derechos y obligaciones de los docentes están especificadas en el Reglamento de la Docencia Universitaria y otras normas disciplinarias de la Universidad Mayor de San Andrés, y que realizan evaluaciones anuales para ascensos en el cargo hasta llegar a Docente Emérito.

Gran número de ellos tienen especialidades y un pasado docente, que se inició como auxiliares de Cátedra, lo que supone un gran conocimiento de sus acciones y funciones docentes, con amplia experiencia.

El accionar docente cotidiano, es variable, con la división clara de funciones de las tres cátedras del Departamento, y que varían en horarios y grupos, es demás decir que el control es ejercido por el Jefe del Departamento, sea ésta una clase Teórica Magistral o de Práctica, modalidad que no permite en el accionar diario, la presencia de grupos de docentes que hagan vida universitaria, son los encargados de cátedra los que se hallan en contacto directo con sus respectivos colegas de trabajo y de cátedra, los que regulan y controlan los programas realizados con antelación al inicio del año académico.

El avance tecnológico y de conocimiento en las diversas disciplinas, siempre pone al Departamento en retraso en cuanto a material e infraestructura, lo que no quiere decir que no se busque y aplique otras formas de enseñanza de las disciplinas que se imparten.

- No conocían el principal documento normativo de la UMSA el 60% de los entrevistados.
- Solamente el 20% de los docentes se encuentran con sus compañeros en el trabajo.

- Siendo éticos solamente el 46 % de los docentes y bondadosos el 30%.
- La cooperación entre los docentes se manifestó en el 53%.
- Reemplazando prácticas o clases a los colegas en el 20% de ellos, y
- Poco comunicativos en el 65%;
- Sin infundir miedo en el 52 %,
- Existiendo la actitud cortés predominante en el 51%, evaluada con la pregunta ¿se saludan los docentes? siendo si la respuesta mayoritaria
- Y ¿usando lenguaje apropiado al hablar?, si en el 53%.

5.2.- La Motivación preocupa en el departamento, porque existe una indiferencia, sin existir el espacio adecuado para la enseñanza y que la distribución de aulas es la adecuada para la mitad de los entrevistados y la otra, alega lo contrario; probablemente porque los profesores también prestan servicios en otras carreras a las que sirve el departamento.

- La indiferencia prima en el 39% con relación a la motivación, estando en desacuerdo el 33% y de acuerdo el 26,4%
- No existiendo el espacio suficiente para la apropiada instrucción del alumnado en opinión del 52,8% y para el desempeño adecuado de las funciones de las tres materias del departamento. Es de recalcar que las cátedras de Embriología y Anatomía Humana ocupan el edificio de Morfológicas, Histología ocupa otro piso en el edificio central de la Facultad de Medicina.

La Facultad de Medicina, cuenta en su seno con las Carreras de Enfermería, Nutrición y Tecnología Médica. Y así se formuló la siguiente pregunta:

- ¿La distribución de las aulas ayudan al desarrollo adecuado de la Institución?, la opinión se presentó dividida, 46,2% están de acuerdo y otro tanto con el 46,2% no lo están, siendo los indiferentes un 6,6%.
- Un 52,8% de los consultados con la pregunta ¿se encuentra satisfecho con el nivel de sueldo que percibe?, manifestó que se encuentra en desacuerdo, por el cumplimiento de las medidas

establecidas al efecto, que tienen un techo máximo de quince mil bolivianos, que estableció el supremo gobierno, que no permite aumentos salariales; que antes se los conseguía después de las evaluaciones a los docentes.

- Formulada la cuestión de si ¿se siente motivado para trabajar en equipo?, la respuesta vehemente fue del sí en el 66%,
- deseando trabajar en equipo el 67% de los docentes,
- motivados para asistir a actividades extracurriculares el 52,8%;
- siendo la identificación con el Departamento en el 80% de los encuestados.
- Presentado objetivos personales para el desempeño de sus funciones en el 79,2% de los catedráticos.
- Manifiestan que existe flexibilidad en el horario de trabajo un 80%, el 13,4% en desacuerdo y una indiferencia al respecto del 6,6%.

- Logran un 59,4% estar de acuerdo en que existe flexibilidad en la asistencia al trabajo, frente a una oposición del 26,4% y una apatía del 13,2%.
- Al indagarles si, ¿se toman en cuenta la opinión o sugerencias del plantel docente en la hora de la elaboración de objetivos?, el 39,6% estuvieron en desacuerdo, frente a un 33% que si estaba de acuerdo, y al resto le era indiferente en un 26,4%.
- La edad promedio de los docentes se encuentra por encima de los 50 años en el 52,8%, seguida por el 33% cuyas edades fluctúan entre los 40 a 50 años, el 13,2% oscila entre los 30 a 40 años de edad.
- El 59,4% tiene una antigüedad mayor a los 10 años, y el 13,2 de 1 a 10 años.
- A la interpelación de si ¿el departamento se preocupa por informales de las metas y objetivos que se traza?, el 59,4% dijo que rara vez, frente a un 26,4% que respondió nunca, y siempre un 13,2%.

- El 99% respondió que sí, a la pregunta ¿cree que debe darse capacitación en el departamento?
- ¿Si es positiva, en que aspectos?, respondieron en este orden: en enseñanza con nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), y en la preparación de temas con medios auxiliares de la enseñanza.
- Preguntados: ¿considera que tiene oportunidades de ascender en la Institución?, el 39,6% respondió que siempre, frente a un 33% que dijo nunca, y rara vez un 26,4%.
- ¿El docente se siente desafiado al desempeñar sus funciones?, siempre fue la respuesta en el 59,4% rara vez y nunca en el 19,8% respectivamente.
- Qué ¿la remuneración recibida está acorde con el trabajo que Ud., realiza al momento?, el 59,4% respondió que sí, frente a un 39,6% en desacuerdo.
- ¿Consideraban que existe la misma posibilidad para ascender entre todos los docentes? el 59,4% respondió que no, frente a un 39,6% que dijo si.

- A la pregunta ¿me considero capaz de desempeñar adecuadamente mis tareas y funciones para el logro de los resultados de mi puesto de trabajo, siempre fue la respuesta en el 92,4% y rara vez en el 6,6%.
- ¿Mi jefe o inmediato superior me concede autoridad sobre la toma de decisiones en mi trabajo o tareas cotidianas?, siempre fue la respuesta en el 72,6% de los casos, nunca en el 19,8% y rara vez en el 6,6%.
- A la demanda ¿mi jefe o inmediato superior realiza un seguimiento y me informa de los resultados de mi trabajo?, la respuesta predominante es rara vez con el 40,6%, seguida de nunca en el 33% y siempre en el 25,4%.
- ¿El Departamento promueve la integración de todo el personal con actividades extra laborales?, rara vez alcanzó el 59,4%, y nunca el 39,6%.
- La motivación que me gustaría recibir de parte del Departamento, sería reconocimiento en el trabajo 57,2%, mayor participación en las decisiones 26,2%, mayor sueldo 13,2%, mayor responsabilidad 3,2%.

5.3.- Con relación al **Clima Organizacional** del Departamento, los docentes no reciben el aliento ni el reconocimiento del trabajo que realizan, estando de acuerdo que el mismo ofrece estabilidad laboral. No se practica el compañerismo, la colaboración ni el apoyo laboral entre docentes, se encuentran motivados en sus tareas de forma personal no institucional, con requerimiento de ayuda en el trabajo, recibiendo un trato equitativo por parte del Jefe del Departamento, como vemos en el resto de las cifras:

- ¿Cuándo realizo un buen trabajo, recibo felicitaciones, palabras de aliento y reconocimiento de mi jefe o inmediato superior?, nunca fue la respuesta mayoritaria con un 49,6%, rara vez con un 39,6%, siempre con un 9,8%.
- ¿El Departamento me ofrece estabilidad laboral?, siempre con un 77%, rara vez con un 13,2% y nunca con un 10,8%.
- ¿Disfruto de las relaciones de amistad y compañerismo con el resto del plantel docente?, rara vez 89%, nunca 8,2%, siempre con el 2,8%.
- ¿La relación laboral con mis compañeros es de apoyo y de cooperación?, rara vez con el 46,2%, siempre 33%, nunca el 19%.

- ¿Las personas que trabajan conmigo se encuentran altamente motivadas para realizar sus tareas?, siempre 52,8%, rara vez con el 33%, nunca con el 13,2%.
- ¿Cuándo me encuentro con problemas en el desempeño de mis labores pido ayuda a mi jefe o inmediato superior?, siempre el 40,6%, rara vez con el 38,6%, nunca el 19,8%.
- ¿El trato de la Jefatura es equitativo para todo el personal?, siempre con el 66%, rara vez con 19,8%, nunca con el 13,2%.
- ¿El Departamento se preocupa por la capacitación de sus docentes?, rara vez 59,4%, nunca 26,4%, siempre con el 13,2%.
- ¿El trabajo que desempeño satisface mis necesidades personales? siempre 72,6%, rara vez 19,8%, nunca 6,6%.
- ¿Los medios que utiliza el Departamento para promover las relaciones informales son?: reuniones informales 66%, nada 26,4%, festejos y aniversarios 19,8%.

- En este momento trabajar en el Departamento me hace sentir: orgulloso con el 46,2%, conforme 33%, a gusto 19,8%, realizado 19,8%, indiferente con el 6,6%.
- ¿El trato que recibo del Jefe o inmediato superior está basado en el respeto?, siempre 92,4%, rara vez 13,2%, nunca 6,6%.
- ¿Existe accesibilidad para comunicarse con el Jefe inmediato superior?, siempre 92,4%, rara vez 7,6%.
- ¿Recibe elogio y/o reconocimiento de parte de superiores?. Rara vez 46,2%, nunca 29,4%, siempre 24,4%.
- ¿La Jefatura incentiva las relaciones amistosas entre el personal del Departamento?, siempre 39,6%, nunca 33%, rara vez 26,4%.
- ¿Existe cooperación ente los docentes del Departamento en el desempeño de sus funciones?, rara vez 46,2%, siempre 39,6%, nunca 19,8%.
- ¿Se siente responsable e independiente para la toma de decisiones en el desarrollo de sus funciones?, siempre 85,8%, rara vez 7,6%, nunca 6,6%.

- ¿Si tendría la oportunidad de hacer cambios para mejorar el clima organizacional de su trabajo, que haría?, escriba sugerencias: Reuniones cada mes 46,2%. Actualizaciones en materias relacionadas con administración 33%. Realizar reuniones sociales 20%. Uso de los TIC 0,8%.



GLOSARIO:

Anatomía. f. Estudio de la estructura de los cuerpos organizados.

Bioética. n.f. Conjunto de principios y normas que regulan la actuación humana con respecto a los seres vivos.

Ciencias morfológicas. n.f. Conjunto coherente de conocimientos relativos a ciertas categorías de hechos, objetos o de fenómenos de las formas y estructura de los seres organizados y de las leyes que los rigen.

Citología. f. Parte de la histología que trata de las células.

Clínica. f. Institución médica, oficial o particular, en la que se enseña la práctica del arte médico, junto a la cama de los enfermos. Parte de la enseñanza de la medicina, eminentemente práctica. Por extensión, cualquier institución donde se traten enfermos encamados.

Embriología. f. Parte de la biología que estudia el desarrollo del organismo a partir de la célula primitiva u ovulo, desde la fecundación hasta el nacimiento.

Fenómeno. Aquello que es perceptible para el sujeto, ya sea intelectualmente o a través de los sentidos.

Genética. f. Ciencia que trata de la reproducción, herencia, variación y del conjunto de fenómenos y problemas relativos a la descendencia.

Histología. f. Estudio de la composición y estructura microscópica de los tejidos orgánicos normales; anatomía microscópica.

Histopatología. f. Estudio de la composición y estructura microscópica de los tejidos orgánicos, anormales, patológico, enfermedad.

Histoteca. f. Museo de huesos.

Legión extranjera. mil. Nombre que suele darse a ciertos cuerpos de tropa, francesa.

Macro modelos anatómicos. Macro, forma prefija con la significación de grande, en el material auxiliar de la anatomía humana.

Microscopio. m. Instrumento de óptica destinado a la observación de objetos próximos invisibles a simple vista.

Microscopio electrónico. Aquel que proporciona aumentos de 200.000 diámetros y en el cual un campo magnético permite enfocar los rayos catódicos, electrones; y obtener una imagen en la pantalla fluorescente o placa radiográfica.

Neuroanatomía. Neuro, forma prefija con la significación de nervio. Estudio anatómico del sistema nervioso.

Social. adj. Que concierne a la sociedad, a una colectividad humana: clases sociales.

TICs. Tecnologías de la Información y Comunicación

Video flex. Instrumento adaptable al microscopio, que amplifica la imagen en pantalla.

Zoología. f. Suma de conocimientos relativos a los animales.

BIBLIOGRAFÍA:

- (1) Diccionario Enciclopédico de Educación. Grupo Editorial CEAS.S.A.2003.
- (2) De Azevedo Fernando. Sociología de la Educación 6ta. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.DF. 1964.
- (3) Dr. Fernando Dávalos. Plan y Programa del Departamento de Morfológicas. Facultad de Medicina. UMSA.
- (4) Departamento de Gestión y Políticas Públicas Facultad de Administración y Economía Universidad de Santiago de Chile- Documento Docente N° 2007. Teoría Administrativa. Leticia Araya Ramírez.
- (5) http://www.gestiopolis.com/organización-talento/relaciones_humanas.en-una-empresa-de-telecomunicaciones.htm.
- (6) República Bolivariana de Venezuela Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe Vicerrectorado Académico. Dirección Docente, Coordinación de Ciencias Sociales. Unidad III. Enfoque Humanístico de la Administración.
- (7) Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 7ma. Ed. Prentice Hall. México. 1996.
- (8) Ídem.

(9) ¿Qué se entiende por clima organizacional? ¿Cómo medir el clima organizacional?

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/clima.organizacional-en-las-pymes.htm>.

(10) Ryder C. Chuquimia Diseño y Construcción del Proyecto y Proceso de la Investigación Científica. Artes Gráficas Latina. La Paz-Bolivia.2001.

(11) Ídem

(12) Ídem

(13) Roberto Hernández. Metodología de la Investigación.4ta.Ed. 2006.

(14) Departamento de Gestión y Políticas Públicas, Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile. Documento Docente N°. 8, 2007. Teoría Administrativa. Leticia Araya Ramírez.

(15) Diccionario Enciclopédico de Educación. Grupo Editorial CEAC, S.S.2003.

FORMULARIO (Del Depto. De Ciencias Morfológicas)

1.- ¿El Departamento se preocupa por la motivación del plantel docente?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

2.- ¿UD. Considera que existe suficiente espacio para la instrucción adecuada del alumnado?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

3.- ¿La distribución de las aulas ayudan al desarrollo adecuado de la instrucción?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

4.- ¿Se encuentra satisfecho con el nivel de sueldo que percibe?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

5.- ¿Se siente motivado para trabajar en equipo?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

6.- ¿Se siente motivado para asistir a actividades extracurriculares como los paseos, días de campo, encuentros de convivencia, campeonatos, etc.?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

7.- ¿Se siente identificado con el Departamento?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

8.- ¿Tiene objetivos personales para el desempeño de sus funciones?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

9.- ¿Existe flexibilidad en el horario de trabajo?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

10.- ¿Existe flexibilidad en la asistencia al trabajo?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

11.- ¿Se toma en cuenta la opinión o sugerencias del plantel docente en la hora de la elaboración de objetivos?

De acuerdo..... Indiferente..... En desacuerdo.....

12.- *Edad suya:*

20 a 30 años.....

30 a 40 años.....

40 a 50 años.....

50 o más

13.- *Tiempo que trabaja en la institución:*

0 a 1 año.....

1 a 2 años.....

2 a 5 años.....

5 a 10 años.....

Más de 10 años.....

14.- *¿El Departamento se preocupa por informarles las metas y objetivos que se traza?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

15.- *¿Existe capacitación para todo el personal del Departamento?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

16.- *¿Cree que debe darse capacitación en el Departamento?*

Sí..... No.....

17.-¿Si es Si, en que aspectos?.....
.....
.....
.....

18.- ¿Considera que tiene oportunidades de ascender en la Institución?

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

19.- ¿Se siente desafiado al desempeñar sus funciones?

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

20.- ¿Cree Ud., que la remuneración recibida esta acorde con el trabajo que Ud., realiza?

Sí..... No.....

21.- ¿Considera Ud., que existe la misma posibilidad para ascender entre todos los docentes?

Sí..... No.....

22.- ¿Me considero capaz de desempeñar adecuadamente mis tareas y funciones para el logro de los resultados de mi puesto de trabajo?

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

23.- ¿Mi jefe (o inmediato superior), me concede autoridad sobre la toma de decisiones respecto a mis tareas cotidianas?

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

24.- ¿Mi jefe realiza un seguimiento y me informa si he alcanzado los resultados esperados de mi trabajo?

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

25.- *¿El Departamento promueve la integración de todo el personal con actividades extra laborales?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

26.- *¿Cuándo realizo un buen trabajo recibo felicitaciones, palabras de aliento y reconocimiento de mi Jefe?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

27.- *¿El Departamento me ofrece estabilidad laboral?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

28.- *¿Disfruta de las relaciones de amistad y compañerismo con el resto del plantel docente?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

29.- *¿La relación laboral con mis compañeros es de apoyo y cooperación?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

30.- *¿Las personas que trabajan conmigo se encuentran altamente motivadas para realizar sus tareas?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

31.- *¿Cuándo me encuentro con problemas en el desempeño de mis labores pido ayuda a mi Jefe?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

32.- *¿El trato de la Jefatura es equitativo para todo el personal?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

33.- *¿El Departamento se preocupa por la capacitación de sus docentes?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

34.- El trabajo que desempeño satisface mis necesidades personales.

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

35.- Los medios que utiliza el Departamento para promover las relaciones informales son:

- Festejos y aniversarios.....
- Cumpleaños del personal.....
- Campeonatos deportivos.....
- Reuniones informales.....

36.- La motivación que me gustaría recibir de parte del Departamento es:

- Reconocimiento en el trabajo.....
- Ascenso.....
- Mayor participación en las decisiones.....
- Mayor responsabilidad.....
- Mayor sueldo.....

37.-En este momento trabajar en el Departamento me hace sentir:

- Orgullosa.....
- Conforme.....
- Indiferente.....
- A gusto.....
- Realizado.....

38.- ¿El trato que recibo del Jefe superior esta basado en el respeto?

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

39.- ¿Existe accesibilidad para comunicarse con el Jefe inmediato superior?

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

40.- *¿Recibe elogio y/o reconocimiento de parte de superiores?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

41.- *¿La Jefatura, incentiva las relaciones amistosas entre el personal del Departamento?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

42.- *¿Existe cooperación entre los docentes del Departamento en el desempeño de sus funciones?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

43.- *¿Se siente responsable e independiente para la toma de decisiones en el desarrollo de sus funciones?*

Siempre..... Rara vez..... Nunca.....

44.- *¿Si tendría la oportunidad de hacer cambios para mejorar el Clima Organizacional de su trabajo que haría? (plantee su sugerencia)*

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