

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**LA ADMINISTRACION POR VALORES EN LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, PARA UNA BUENA**  
**ADAPTACION DEL RECURSO HUMANO**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

**CLARA LUZ ENRIQUEZ CASADO**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE  
**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**  
EN EL GRADO ACADEMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2006.

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Angel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal 1º	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal 5º	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN DE AREAS PRACTICAS BASICAS**

Area Matemática-Estadística	Lic, Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Area Administración-Finanzas	Lic. Mynor René Morales Flores
Area Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Friné Argentina Salazar Hernández

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

Guatemala, 21 de octubre de 2005

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

En atención a la designación que fui objeto por parte de su decanatura el seis de abril de año dos mil cinco, procedí a asesorar a la estudiante Clara Luz Enríquez Casado, carne No. 9714553, en la elaboración de sus tesis titulada **"La administración por valores en la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para una buena adaptación del recurso humano."**

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular me despido de usted, atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado  
Colegiado No. 1804

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTE DE JULIO DE DOS MIL SEIS.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, subinciso 6.5.1 del Acta 21-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de julio 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 031-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de marzo de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "LA ADMINISTRACION POR VALORES EN LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, PARA UNA BUENA ADAPTACION DEL RECURSO HUMANO", que para su graduación profesional presentó la estudiante CLARA LUZ ENRIQUEZ CASADO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. JUAN ANTONIO GOMEZ MONTERROSO  
SECRETARIO EN FUNCIONES



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO



Snp.

*"Todo Por El Carolingia Mía"*  
*Dr. Carlos Martínez Durán.*  
*2006. Centenario de su Nacimiento.*

## DEDICATORIA

- DIOS: Por ser mi fuerza, mi ayuda, por ser quién provee de sabiduría y conocimiento; por permitirme terminar mi carrera con gozo.
- Padres: Por su ayuda, paciencia y cariño en todo momento.
- Hermanos: Milda Jeannette y Edgar Ricardo por su apoyo incondicional.
- Amiga: Manuela Elcira, por sus consejos, apoyo y conocimientos.
- Amigos: Ana Gladis, Nery Roberto, Alejandra Marisol, por su apoyo y cariño.
- Compañeros de Promoción, jornada vespertina, año 2003: A todos, por dejarme aprender de cada uno de ustedes.
- Licda. Edith Sieckavizza: Por su confianza, solidaridad, conocimientos y ayuda durante la realización de la investigación.
- Asesor de tesis: Lic, Ariel de León, por su valiosa, profesional y desinteresada ayuda en el transcurso de la realización de la investigación.

Biblioteca Central:

A todo su personal, en especial a la Licda. Nelida Castellanos y Licda. Mercedes de Beck, por su valioso aporte a esta investigación.

Unidad de Inducción y Desarrollo:

En especial al Lic. Otto Solis, por su generosa ayuda y contribución en esta investigación.

Catedráticos de la Facultad de Ciencias Económicas:

En Especial a los Licenciados Victor Castro, Lubeth García, Nery Guzmán, Carlos Hernández, Mario Morales y Licda. Lorena Ileana Hernández.

Facultad de Ciencias Económicas:

Por brindarme la oportunidad de ampliar mis conocimientos dentro de sus aulas.

Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por tan valiosa oportunidad de recibirme dentro de la tricentenaria universidad.

¡DIOS les bendiga!

## INDICE

	PAGINA
Introducción	I
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	
1.1 Administración de recursos humanos	1
1.1.1 Importancia	1
1.1.2 Definición	1
1.1.3 Proceso de la administración de recursos humanos	2
1.1.4 Objetivos de la administración de recursos humanos	4
1.2 Valores organizacionales	5
1.2.1 Que son los valores organizacionales	5
1.2.2 Importancia de los valores organizacionales	5
1.2.3 Fuente del sistema de valores	6
1.2.4 Tipos de valores	7
1.3 Administración por valores	10
1.3.1 Qué es administración por valores	10
1.3.2 Proceso de la administración por valores	14
1.4 Factores que influyen en la administración por valores	15
1.4.1 Motivación	15
1.4.2 Liderazgo	17
1.5 Cultura organizacional	20

1.5.1	Definición de la cultura organizacional	20
1.5.2	Funciones de la cultura	20
1.5.3	Indicadores culturales	21
1.6	El cambio en las organizaciones	22
1.6.1	Definición	22
1.6.2	Etapas del cambio	23
1.6.3	Resistencia al cambio	23
1.6.4	Como superar la resistencia al cambio	24
1.7	Universidad de San Carlos de Guatemala	28
1.7.1	Breve historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala	28
1.7.2	Fines de la Universidad de San Carlos de Guatemala	30
1.7.3	Organización administrativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala	30
1.7.4	Misión y Visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala	33
1.7.5	Objetivos de la Universidad de San Carlos de Guatemala	34
1.7.6	Aspectos legales de la Universidad de San Carlos de Guatemala	35



## CAPITULO II

### SITUACION ACTUAL DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

2.1	Generalidades de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala	36
2.1.1	Breve reseña histórica	36
2.1.2	Definición de la Biblioteca Central	37
2.1.3	Servicios de la Biblioteca Central	37
2.1.4	Propósitos de la Biblioteca Central	38
2.1.5	Funciones de la Biblioteca Central	38
2.1.6	Objetivos de la Biblioteca Central	38
2.1.7	Estructura organizacional de la Biblioteca Central	39
2.1.8	Estructura física y ubicación de la Biblioteca Central	39
2.1.9	Misión de la Biblioteca Central	40
2.1.10	Visión de la Biblioteca Central	41
2.2	Situación actual de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala	41
2.2.1	Perfil del trabajador de la Biblioteca Central	44
2.3	Conocimiento de la misión de la Biblioteca Central por parte de los colaboradores	49
2.4	Nivel de conocimiento de los valores organizacionales	51
2.5	Importancia que se da a los valores organizacionales en la	

Biblioteca Central	54
2.6 Factores que influyen en la administración por valores	56
2.6.1 Motivación	56
2.6.2 Liderazgo	60

### CAPITULO III

#### PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR VALORES PARA LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

3.1 Introducción	62
3.2 Objetivos	63
3.3 Estrategias	64
3.4 Responsables	65
3.5 Políticas	66
3.6 Actividades	67
3.7 Cronograma de actividades	68
3.8 Procedimiento para la implementación de un programa de administración por valores en la Biblioteca Central	69
3.8.1 Primera fase: Descongelamiento organizacional	69
3.8.2 Segunda fase: Movimiento organizacional	70
3.8.3 Tercera fase: Recongelamiento	70

3.9	Proceso de aplicación del programa de administración por valores	71
3.9.1	Fase I: Aclarar la misión y los valores compartidos	72
3.9.1.1	Sensibilización de la importancia de un programa de administración por valores	72
3.9.1.2	Determinación de los valores organizacionales de la Biblioteca Central	77
3.9.2	Fase II: Comunicación de la misión y los valores organizacionales compartidos	81
3.9.3	Fase III: Alinear las prácticas diarias con la misión y los valores organizacionales compartidos	84
3.9.3.1	Prácticas individuales	85
3.9.3.2	Prácticas de equipo	86
3.9.3.3	Prácticas organizacionales	87
3.10	Estimación de recursos	90
3.11	Evaluación y seguimiento	93
3.12	Beneficios	95
3.13	Limitaciones	96
	Conclusiones	97
	Recomendaciones	99
	Bibliografía	101

## INDICE DE CUADROS

CUADROS		PAGINA
1:	Valores dominantes en la fuerza laboral de hoy en día	10
2:	Cronograma de actividades	68
3:	Carné propuesto	83
4:	Costo de materiales	91
5:	Costo de recursos humanos	92
6:	Total costo del programa	92

## INDICE DE GRAFICAS

GRAFICAS	PAGINA
1: La rejilla administrativa	19
2: Modelo general de desarrollo organizacional	27
3: Organigrama oficial actual de la Biblioteca Central	43
4: Nivel de escolaridad de los colaboradores de la Biblioteca Central	44
5: Sexo de los colaboradores de la Biblioteca Central	45
6: Edad de los colaboradores de la Biblioteca Central	46
7: Tiempo de laborar en la Biblioteca Central	47
8: Tiempo de desempeñar el puesto actual	48
9: Conocimiento de la existencia de la misión de la Biblioteca Central	49
10: Conocimiento del contenido de la misión de la Biblioteca Central	50
11: Grado de conocimiento de lo que son los valores organizacionales	51
12: Conocimiento de los valores organizacionales contenidos en la misión	52
13: Descripción de los valores organizacionales contenidos en la misión	53

14:	Necesidades de motivación	58
15:	Resumen de las necesidades de motivación	59
16:	Liderazgo	61

## INDICE DE FORMULARIOS

FORMULARIO		PAGINA
1	Boleta de opinión	79

## INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA	PAGINA
1. Proceso de la administración de recursos humanos	3



## INDICE DE FORMATOS

FORMATO		PAGINA
1	Declaración de nuestros valores	80
2	Metas personales relacionadas con los valores de la Biblioteca Central	85

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLAS</b>	<b>PAGINA</b>
1 Nuestra misión	82

## INTRODUCCION

El presente trabajo de tesis fue desarrollado tomando como base principal que la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos requiere de una organización y de un personal que trabaje de una manera eficaz y eficiente en el desarrollo de sus actividades creando con ello un servicio que sea capaz de ofrecer la satisfacción de las necesidades de información, préstamo de libros, etc., para que de esta forma puedan crearse profesionales útiles a la sociedad.

La tesis denominada **“La administración por valores en la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para una buena adaptación del recurso humano”** tiene como fin crear un clima organizacional óptimo, un cambio en la cultura organizacional, mejorar la comunicación, la motivación, así como un estilo de liderazgo más participativo a través del uso y determinación de valores organizacionales compartidos por toda la organización, el conocimiento de la misión y la visión organizacional, los cuales puedan servir de guía en sus actividades cotidianas.

Este estudio se dividió en tres capítulos, el capítulo I trata acerca del marco teórico en el cual se fundamenta la administración por valores, valores organizacionales y otros temas relacionados.

En el capítulo II se trata de la situación actual de la Biblioteca Central, determinándose las necesidades y conocimiento acerca de este tema.

El capítulo III contiene la propuesta del programa de administración por valores para la Biblioteca Central y este se divide en tres fases necesarias, teniendo en cuenta las necesidades establecidas en el capítulo anterior.

También se determinaron las conclusiones a las que se llegaron, así como las recomendaciones que se creen sean necesarias para la utilización de la propuesta.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEORICO**

### **1.1. Administración de recursos humanos**

#### **1.1.1 Importancia**

Lo importante de la administración del recurso humano o de integración de personal como se le llama por diferentes autores, es una de las funciones decisivas de los administradores y es determinante para el éxito o fracaso de las organizaciones, debido a que, el recurso humano, es el activo más importante para las empresas, ya que sin éste, serían un conjunto de activos muertos, como maquinaria o mobiliario y equipo, que por sí mismos no desarrollan ninguna de las actividades organizacionales.

#### **1.1.2 Definición**

“La función de administración de personal o formación de equipos de trabajo, se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo” (4:2)

“La función de integración de personal consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, reclutamiento y selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación, capacitación o desarrollo

tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.”(8:378)

Factores que hacen relevante la administración de personal:

- La insatisfacción y una nueva fuerza de trabajo.
- Nuevos estilos de vida.
- Nuevas leyes.
- Cambios en los valores.
- La necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo.

### **1.1.3 Proceso de la administración de recursos humanos**

“La Administración de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y en las organizaciones. Administrar a las personas en la organización es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (y evaluación) de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Desde una perspectiva sistémica, los cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor, como se ilustra en el esquema No. 1.

## Esquema No. 1

### Proceso de la Administración de Recursos Humanos.

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES COMPRENDIDAS</b>
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación del mercado de Recursos humanos.</li><li>• Reclutamiento de personal.</li><li>• Selección de personal.</li></ul>
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integración de personas.</li><li>• Diseño de Cargos.</li><li>• Descripción y análisis de cargos.</li><li>• Evaluación del desempeño.</li></ul>
Mantenimiento	Como mantener a las personas trabajando en la organización.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remuneración y compensación.</li><li>• Beneficios y servicios sociales.</li><li>• Higiene y seguridad en el trabajo.</li><li>• Relaciones sindicales.</li></ul>
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación</li><li>• Desarrollo organizacional.</li></ul>
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas	Base de datos o sistemas de información.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 159.

#### **1.1.4 Objetivos de la administración de recursos humanos**

“La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.”(3:165)

“Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.”(3:167)



## **1.2. Valores organizacionales**

### **1.2.1. Qué son los valores organizacionales**

Los valores organizacionales se definen como “las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto a una finalidad de existencia” (12:132).

Se definen también como “Una acción sólida sobre lo que es apropiado y no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Los valores pueden concebirse como elementos que componen la ideología que filtra las decisiones de todos los días” (8:354).

Estos conceptos muestran que los valores organizacionales se utilizan día con día y que regulan las acciones a realizar, guiando las mismas hacia lo que se considera como bueno o correcto y lo que es malo o incorrecto en una persona, organización o sociedad.

### **1.2.2. Importancia de los valores**

“Los valores organizacionales son importantes, porque constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos entran en una organización con nociones de lo que debe y no debe hacerse” (12:133).

### **1.2.3 Fuente del sistema de valores**

“El sistema de valores de los individuos una porción significativa es generalmente determinada. El resto es atribuible a factores como la cultura nacional, las enseñanzas de los padres, maestros, amigos, e influencias similares ambientales.

Los estudios realizados con gemelos crecidos por separado demuestran que cerca del 40% de variación de los valores laborales se explica por la genética. Así que los valores de sus padres biológicos juegan una parte importante al explicar cuáles serán sus valores. Todavía la mayoría de la variación en los valores se debe a factores ambientales.

Una porción significativa de los valores se establecen en los primeros años, por parte de padres, maestros, amigos y otros. Muchas de sus ideas tempranas de lo que es correcto e incorrecto probablemente fueron formulados desde punto de vista expresados por sus padres. Los valores son relativamente estables y duraderos. El proceso de cuestionar nuestros valores, podría dar como resultado un cambio. Se puede decidir que estas convicciones fundamentales ya no son aceptables. Más a menudo, dicho cuestionamiento actúa para reforzar aquellos valores que sostenemos.”(12:133)

### 1.2.4 Tipos de valores

Existen diferentes tipos de valores:

**a. “Valores terminales:** Finalidades deseables de existencia, las metas que una persona le gustaría lograr durante su vida.

**b. Valores instrumentales:** Modos preferentes de comportamiento o medios de lograr los valores terminales” (12:135)

**c. Valores terminales e instrumentales en la encuesta de Rockeach del valor**

Milton Rockeach creó la encuesta de Rockeach del valor. La cual consiste en dos series de valores, cada una contiene 18 conceptos de valor individual. Un grupo, llamado valores terminales y otro grupo que se refiere a los valores instrumentales. A continuación se presentan dichos grupos:

#### **Valores terminales**

- Una vida confortable ( una vida próspera)
- Una vida emocionante ( una vida estimulante, activa)
- Un sentido de logro (contribución duradera)
- Un mundo de paz (libre de guerra y conflicto)
- Un mundo de belleza ( bello en la naturaleza y las artes)
- Igualdad ( hermandad, oportunidad igual para todos)

- Seguridad en la familia ( cuidar de los que se ama)
- Libertad ( independencia, libertad de elección)
- Felicidad ( satisfacción)
- Armonía interna (ausencia de un conflicto interno)
- Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)
- Seguridad nacional (protección de un ataque)
- Placer ( una vida de placer, tiempo libre)
- Salvación ( salvado, vida eterna)
- Respeto a uno mismo (autoestima)
- Reconocimiento social (respeto, admiración)
- Amistad verdadera ( compañía cercana )
- Sabiduría ( un entendimiento maduro de la vida)

### **Valores instrumentales**

- Ambición (trabajador, aspiración)
- Mente abierta ( mente de amplio criterio)
- Capaz (competente, eficaz)
- Agradable (sin preocupaciones, placentero)
- Limpio (ordenado, aseado)
- Valor ( mantener sus creencias)
- Perdonar ( dispuesto a perdonar a otros )
- Ayudar ( trabajar por bienestar de otros)
- Honesto ( sincero, verdadero)

- Imaginativo (atrevido, creativo)
- Independiente (autoconfianza, autosuficiente)
- Intelectual ( inteligente, reflexivo)
- Lógico ( consistente, racional)
- Amoroso ( afectuoso, tierno)
- Obediente ( cumplidor, respetuoso)
- Amable ( cortés, de buenas maneras)
- Responsable ( confiable, seguro)
- Autocontrolado (restringido, autodisciplinado)

**d. Valores dominantes en la fuerza laboral de hoy en día**

El siguiente cuadro explica que los empleados pueden segmentarse por la época en que ingresaron a la fuerza de trabajo. Puesto que la mayoría de personas comienzan a trabajar entre los 18 y los 23 años, la época también tiene una fuerte correlación con la edad cronológica de los empleados. (Ver cuadro No.1)

## Cuadro No. 1

### Valores dominantes en la fuerza laboral de hoy en día

Estado	Entrada a la fuerza laboral	Edad aproximada actual	Valores dominantes en el trabajo
1. Ética protestante en el trabajo	Mitad de la época de los 40 a finales de los 50	55-75	Trabajo duro, lealtad a la organización, conservador.
2. Existencial	De la década de los sesenta a mitad de los setenta	40-55	Calidad de vida, no conformista, búsqueda de la autonomía, lealtad a uno mismo.
3. Pragmático	Mitad de la década de los setenta a finales de la década de los ochenta	30-40	Éxito, logro, ambición, trabajo duro, lealtad a la carrera.
4. Generación X	De 1990 a la fecha	Menos de 30	Flexibilidad, satisfacción en el trabajo, tiempo libre, lealtad a las relaciones.

Fuente: Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Pág. 136.

## 1.3 Administración por valores

### 1.3.1 Qué es administración por valores

Hoy en día la mayoría de las personas están de acuerdo en que a menos que las compañías demuestren continuamente su compromiso, no solo en la obtención de utilidades, sino también con los valores empresariales, como la honradez, la integridad, la equidad, la cooperación, se verán en graves dificultades.

“La administración basada en valores es un enfoque de la administración en la cual los gerentes establecen, promueven y practican los valores compartidos de una organización. Dichos valores reflejan lo que la organización representa y las creencias de la misma.”(11:149)

La Administración por valores es tener un procedimiento para garantizar que los valores de su organización sean sanos y permanentes, esto se hace armonizando esos valores guías, tanto sus decisiones estratégicas como sus actuaciones día tras día.

La Administración por valores se basa en el compromiso con la misión y los valores compartidos. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de las organizaciones se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación del valor por parte de los empleados.

El beneficio de la Administración por valores como una herramienta de liderazgo, puede plantearse a variados niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: organizar, simplificar y comprometer.

a) Simplificar: absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambio de todos los niveles de la empresa.

b) Organizar: encausar la visión estratégica hacia donde ir en el futuro.

- c) Comprometer: integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por el rendimiento profesional de calidad en el día a día.

La Administración por valores está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa, para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas. Para poder comprender esta idea se deben tratar cuatro elementos conceptuales:

1. Se debe tratar la cultura de la empresa a un nivel intelectual, como son los valores, creencias y a un nivel que se observa como un reflejo del anterior como son: los ritos, símbolos, historias, etc.
2. La formulación de la visión y la misión y la cultura organizacional (La Administración por Valores).
3. La gestión del cambio para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad cultural.
4. Los valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica.

Faltan costumbres y valores por los que valga la pena esforzarse, costumbres adecuadas para la vida buena o ética del sistema. Las ideas y documentos de muchas empresas tienden a ser excesivamente técnicos y desprovistos de alma e ideas que transmitan moral y sentido para el esfuerzo de máximo rendimiento a sus empleados, lo que es uno de sus principales problemas para su eficiencia y competitividad.



La Administración por valores, se basa en valores compartidos o valores organizacionales que comparten los miembros de una organización, los cuales cumplen con los propósitos que guíen las acciones y las decisiones de los gerentes, edifican el espíritu de equipo e influyen en los esfuerzos de marketing.

Cuando los valores organizacionales se comparten, las personas que laboran en una organización presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Saben que su opinión es escuchada.
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la organización.

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización

Esta realización al interior de la organización abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales, como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

### **1.3.2 Proceso de la Administración por valores**

a) **Fase I:** Aclarar su misión y valores: Para proceder a aclarar la misión y los valores de la organización es obtener la aprobación de los dueños, o en este caso de la dirección de la Biblioteca Central para iniciar el proceso. Posteriormente se define que valores se desea impulsar y asignarles un orden de prioridad. Se debe definir la misión, si ya la tiene, determinar si refleja los valores que se han identificado. Si no es así, habrá que revisarla para ponerla de acuerdo con los valores que se desean impulsar. En la Administración por Valores se dice que el verdadero “jefe” son los valores que ha adoptado la organización. Es la autoridad a la que todos deben obedecer. Los valores siempre que los empleados tengan la oportunidad de elegirlos, pueden ser una guía. Los valores compartidos se convierten en la base para la toma de decisiones.

- b) **Fase II:** Comunicación: Se debe saber como comunicar la misión y los valores organizacionales que desean impulsar, de forma que se ajusten agendas reales para la organización y colaboradores. Se trata de que la misión y los valores se mantengan constantemente a la vista de las personas, para que sean herramientas con mayores posibilidades de enfocar e influir en las prácticas diarias de trabajo.
- c) **Fase III:** Alinear los valores a la práctica diaria: La alineación es la fase primordial de la Administración por Valores. Una vez se han aclarado los valores y la misión y que se hayan comunicado a todos los interesados en la organización. Esta fase consiste en una serie de actividades individuales, grupales y organizacionales que sirven para aplicar en forma diaria aquellos valores que han sido establecidos como guía del comportamiento organizacional de la organización

## **1.4 Factores que influyen en la administración por valores**

### **1.4.1 Motivación**

#### **a) Teoría de la jerarquía de las necesidades**

El autor de la teoría es Abraham Maslow, la cual parte del principio que el motivo del comportamiento humano reside en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de las necesidades que existen en el individuo en su interior. El cual está consciente de algunas necesidades y de otras no.

Maslow concibió las necesidades humanas bajo una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, en la que las necesidades superiores no motivan hasta que las necesidades inferiores hayan alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

Las necesidades básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: alimentación, vestido, cobijo, agua, dormir, aire, sexo.
2. Necesidades de seguridad: seguridad, orden, ausencia de miedo y amenazas y a la privación de las necesidades básicas.
3. Necesidades sociales: pertenencia, amor, afecto, contacto humano.
4. Necesidades de estima: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
5. Necesidades de autorrealización: comprende las necesidades de crecer, de sentirse realizado, de optimizar el propio potencial de realizar algo valioso.

Maslow dividió las cinco necesidades en orden inferior y superior, las necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden inferior y las necesidades sociales, de estima y autorrealización son de orden superior.

Dentro de esta teoría se encuentra el principio de prepotencia, el cual dice que una necesidad de orden más alto no motiva hasta que la necesidad inferior no ha sido lo suficientemente satisfecha.

Esta teoría ha recibido un amplio reconocimiento debido a su lógica intuitiva y su fácil entendimiento, también porque ha servido a otros autores a formular nuevas teorías por la descripción de las necesidades realizadas.

### **1.4.2 Liderazgo**

Liderazgo es la capacidad de influir en una situación o actividad laboral en los miembros del grupo para lograr los objetivos y cumplimiento de metas.

Debido a que el liderazgo se basa en la influencia que pueda producir en una persona o grupo de personas se puede definir la influencia como cualquier ejemplo de conducta que genera un cambio de actitud o la conducta de otra persona o grupo.

#### **a) Teoría del grid administrativo o matriz gerencial**

Esta teoría también se le da el nombre de rejilla administrativa fue creada por Robert Blacke y Jane Mouton. Se basa en los estudios de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan sobre las dos orientaciones hacia el empleado y hacia las tareas. Esta teoría mide el interés del gerente por las personas o por la producción y trata de que los gerentes tengan el mismo interés por el empleado y la producción.

La rejilla tiene dos dimensiones: la preocupación por la producción en el eje de la abscisa y la segunda la preocupación por las personas en el eje de las

ordenadas. Esta es una rejilla nueve por nueve que describe 81 estilos de liderazgo.

El estilo orientado al empleado, el líder presta más atención en las relaciones interpersonales, las necesidades y la aceptación de las diferencias individuales de los miembros.

En el estilo orientado a la producción, el líder presta más atención a la realización de las actividades del grupo de trabajo, los cuales también planifican y supervisan más a los empleados.

En esta teoría se identifican cuatro estilos de liderazgo extremos:

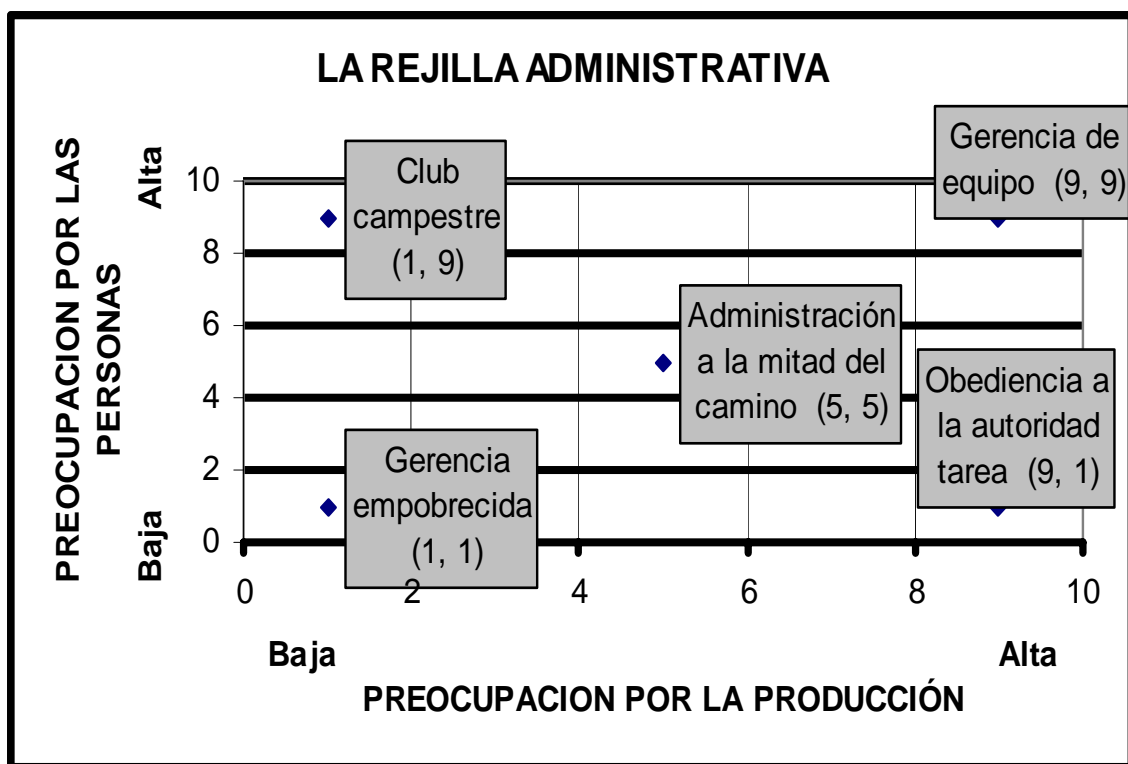
1. Administración 1.1 Gerencia empobrecida: Se hace esfuerzo mínimo por realizar que se consiga el trabajo y es el indicado para sostener la moral organizacional.
2. Administración 1.9 Club campestre: Se preocupa más por las necesidades de las personas y crea un ambiente agradable y un buen ritmo de trabajo.
3. Administración 9.1 Obediencia a la autoridad – tareas: En este estilo se trata de que las personas interfieran lo menos posible, no se preocupan por las necesidades de las personas, son autocráticos y quienes muestran un gran interés por el cumplimiento de tareas.
4. Administración 9.9 Gerencia de equipo: El trabajo es realizado en conjunto con personas comprometidas e interdependientes cuyo interés común es el propósito de la organización en un ambiente de confianza y respeto.

También se destaca la importancia de un estilo central como un quinto elemento:

5. Administración 5.5 Administración a la mitad del camino: También se le da el nombre de gerencia de organización del hombre, en este estilo existe un equilibrio entre el interés por la producción y el interés por las personas.

Para Blake y Mouton el estilo 9.9 es el más eficaz y funcionará casi en cualquier situación.

**Gráfica No. 1**



Fuente: Koontz, Harold. Administración. Pág. 540.

## **1.5 Cultura organizacional**

### **1.5.1 Definición de la cultura organizacional**

La cultura organizacional se define como “el patrón general de conducta creencias y valores que sus miembros comparten.”(8:353)

Se define también como “la percepción común mantenida por los miembros de la organización, sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.”(12:595)

La cultura organizacional ha sido ampliamente estudiada por innumerables autores, pero todos ellos coinciden en aspectos básicos para definirla, como un grupo de creencias, expectativas, valores, conductas, normas, hábitos que comparten los miembros de una determinada organización y que la distinguen de las demás. Se dice que la cultura de una organización es lo que mantiene unidas a las personas. Es la forma en cómo hacemos aquí las cosas.

La cultura organizacional es un elemento básico para lograr la misión y los objetivos de la organización; por lo tanto, los factores que determinan la cultura corporativa también son importantes para el éxito de la organización.

### **1.5.2 Funciones de la cultura**

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización tales, como:

- Definición de fronteras.



- Transmite un sentido de identidad a la organización.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Facilita la generación de compromiso.
- Como mecanismo de control y sensatez que guía las actitudes y el comportamiento de los empleados.

### **1.5.3 Indicadores culturales**

Entre las manifestaciones físicas e indicadores de la cultura, mediante los cuales los miembros de la organización, intentan obtener una percepción y al mismo tiempo proporciona mecanismos que dan sentido y entendimiento común de los distintos hechos y circunstancias, están:

- 1) Historias o anécdotas: son los relatos que circulan en muchas organizaciones. Suelen tener una narración de acontecimientos acerca de la fundación, ruptura de reglas, éxito de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones de la fuerza de trabajo, etc.
- 2) Los rituales: son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización, indican qué metas tiene mayor importancia, qué gente es importante y cuál no la es.
- 3) Símbolos materiales: los símbolos materiales comunican a los empleados quién es importante y quién no lo es, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento que es apropiado. Ejemplo: la vestimenta.

- 4) El lenguaje: muchas organizaciones y unidades (departamentos, secciones, etc.) dentro de las organizaciones usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura.

## **1.6 El cambio en las organizaciones**

Cuando ocurre un cambio en las organizaciones generalmente busca un cambio en la capacidad de la organización de adaptarse a su ambiente y en segundo lugar busca un cambio en comportamiento del empleado. Pero este cambio debe ser planeado para que las personas sepan quien o quienes serán los responsables de ello, cuales son las metas que se pretenden lograr, para que las personas conozcan que estas actividades serán productivas y tienen un propósito.

El cambio es una forma de vida necesaria en la mayoría de las organizaciones. De hecho, el cambio es un fenómeno que rodea a todos los seres humanos. La persona aprende a enfrentarse al cambio adaptándose a él. El cambio ofrece a las personas experiencias nuevas.

### **1.6.1 Definición del cambio**

Es cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo, es hacer las cosas de manera diferente.

### 1.6.2 Etapas del cambio

Kart Lewin creía que el cambio exitoso en las organizaciones debe de seguir tres pasos:

- Descongelamiento
- Cambio
- Recongelación

“El término descongelamiento significa que sus ideas y las prácticas antiguas deben desecharse para que puedan aprenderse las nuevas. El cambio es la etapa en la que las nuevas ideas y prácticas se aprenden de tal manera que el empleado piense y trabaje de acuerdo a ellas. La recongelación significa que lo que se ha aprendido se integra a la práctica real. Las nuevas prácticas llegan a convertirse en algo que el empleado ejecuta y no tanto conoce.” (5:221)

### 1.6.3 Resistencia al cambio

“Uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento del individuo y la organización es que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido, es positivo. Proporciona algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento. Si no hubiera ninguna resistencia, el comportamiento tomaría las características de una casualidad caótica.”(12:632)

- **Resistencia individual:** “Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como las percepciones,

personalidades y necesidades. Algunas de las razones de la resistencia al cambio pueden ser el hábito, la seguridad, el temor a lo desconocido, factores económicos, el proceso selectivo de la información.” (12:633)

- **Resistencia organizacional:** “Las organizaciones, por su naturaleza, son conservadoras. Se resisten activamente al cambio. Las razones por las cuales las organizaciones se resisten al cambio son la inercia de la estructura, el enfoque limitado del cambio, la inercia de grupo, la amenaza para la experiencia, la amenaza para las relaciones establecidas de poder, la amenaza para la asignación establecida de recursos.”(12:634)

#### **1.6.4 Como superar la resistencia al cambio**

“Dado que la gerencia es la iniciadora de muchos cambios, es básicamente la responsable de ponerlos en práctica con éxito. Con frecuencia se dice que la gerencia es un agente de cambio, porque su papel consiste en iniciar el cambio e impulsarlo para que funcione. Aunque la gerencia inicia el cambio, son los empleados los que generalmente controlan su éxito final y los que realmente lo hacen operante, por esas razones, el apoyo del empleado se convierte en una meta importante para el proceso de cambio.”(5:220)

Debido a esto se ha sugerido seis tácticas para tratar con la resistencia al cambio y/o para evitar que esta se presente dentro del recurso humano, las cuales se describen a continuación:

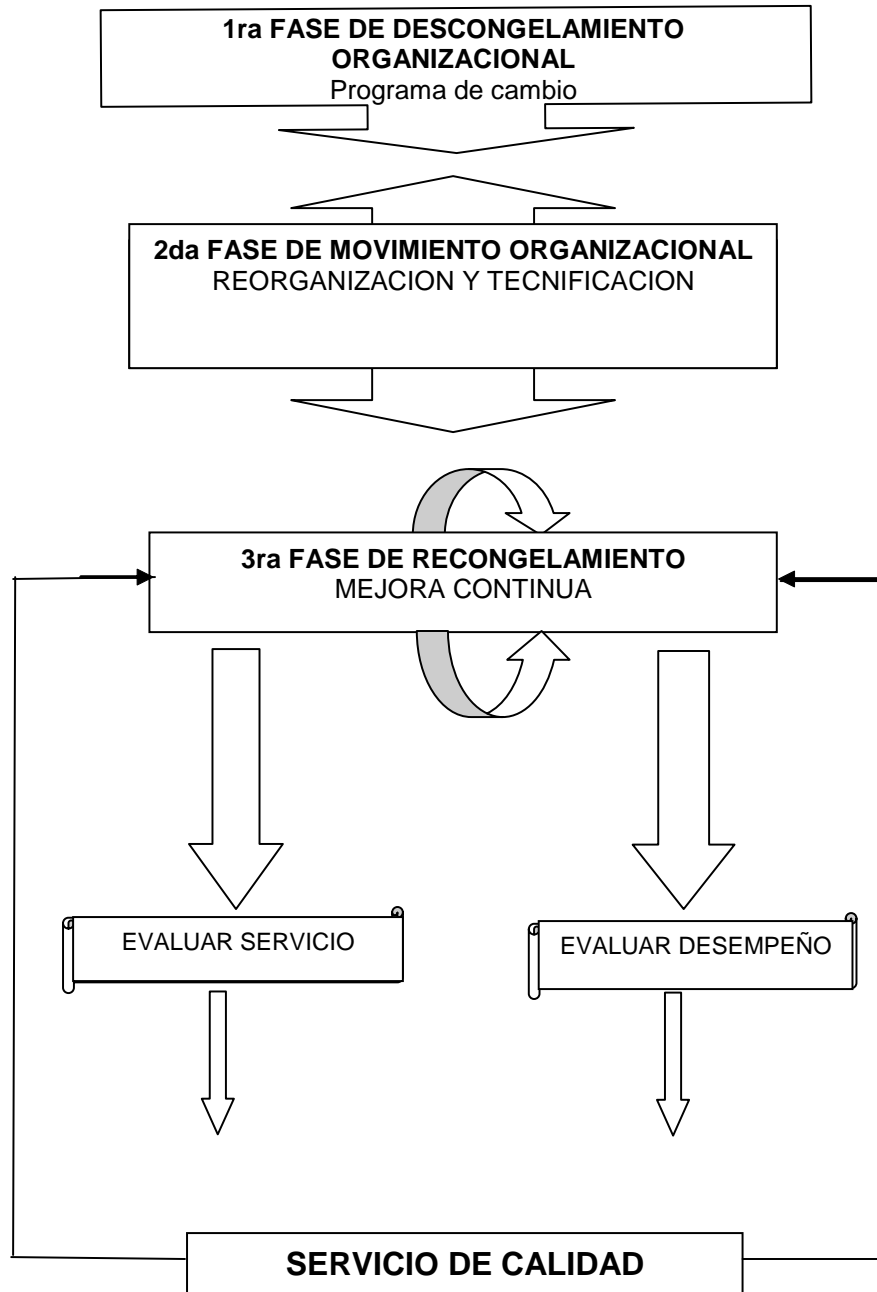
- a) Educación y comunicación:** La resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ver la lógica del cambio. Esta táctica se basa en que los empleados poseen una información no adecuada o que existe una comunicación deficiente, por lo cual, si los empleados reciben la información exacta y se consiguen aclarar los malos entendidos, la resistencia cederá. La comunicación puede establecerse en pláticas de uno a uno, memorando, presentaciones de grupo, o informes.
- b) Participación:** Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos han participado. Debido a que los empleados tiene la experiencia de participar y hacer una contribución significativa y así obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio.
- c) Facilitación y apoyo:** Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo corto de tiempo de ausencia pagado podría facilitar el ajuste.
- d) Negociación:** Para que un agente de cambio maneje la resistencia al cambio potencial es intercambiar algo de valor para que se disminuya la resistencia.
- e) Manipulación y cooptación:** La manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. La cooptación, es una atracción, es una forma de

persuadir, es una forma de manipulación como de participación, busca “sobornar” a los líderes del grupo de resistencia dándoles una participación básica.

- f) **Coerción:** Esta táctica se trata directamente de la aplicación de amenazas directas o uso de la fuerza hacia las personas que se resistan.

## Gráfica No. 2

### Modelo general de desarrollo organizacional



Fuente: Instituto de Ingenieros Industriales. Más allá de la reingeniería. Pág. 85.

## **1.7 Universidad de San Carlos de Guatemala**

### **1.7.1. Breve historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

“La Universidad de San Carlos de Guatemala fue fundada por medio de la Real Cedula de Carlos II, de fecha 31 de enero de 1676. Los estudios universitarios aparecen en Guatemala desde mediados del siglo XVI, cuando el primer obispo del reino de Guatemala, Licenciado Don Francisco Marroquín, funda el Colegio Universitario de Santo Tomás en el año 1562, para becados pobres, con las cátedras de filosofía, derecho y teología. Los bienes dejados para el Colegio Universitario sirvieron un siglo mas tarde para formar el patrimonio económico que legó para fundarla, el correo mayor Pedro Crespo Suárez.

La Universidad de San Carlos logró categoría internacional al ser declarada Pontificia por la Bula del Papa Inocencio XI, emitida con fecha 18 de junio de 1687. Además de cátedras de su tiempo: Derecho, Medicina, Teología, Filosofía, incluyó en sus estudios la docencia de lenguas indígenas.

Sus puertas estuvieron abiertas a todos: criollos, españoles, indígenas y entre sus primeros graduados se encuentran nombres de indígenas y personas de procedencia popular. La legislación contempló desde sus inicios los valores de la discusión académica, el comentario de textos, los cursos descriptivos y la lección magistral. Los primeros vislumbres de colegiación pueden observarse desde el año 1810, cuando se fundó el ilustre Colegio de Abogados, cuya



finalidad principal era la protección y la depuración del gremio. Esta institución desapareció en el último cuarto del siglo XIX, para resurgir en el año de 1947.

La Universidad luchó por su autonomía, la cual había perdido a fines del siglo pasado, y logró su autonomía el 9 de noviembre de 1944, con ello se restableció el nombre de Universidad de San Carlos de Guatemala y se asignaron rentas propias para lograr un respaldo. La constitución de 1945, consagró como principio fundamental la autonomía universitaria y el Congreso de la República aprobó la Ley Orgánica de la Universidad y la Ley de Colegiación Obligatoria.

Desde septiembre de 1945, la Universidad en base a su autonomía puede elegir sus propias autoridades. Libertad de elegir al personal docente, o de ser electo para dichos cuerpos sin intromisión alguna del Estado. Asignación de fondos por parte del Estado que se maneja por el Consejo Superior Universitario. Libertad administrativa y ejecutiva para que la Universidad trabaje de acuerdo a sus propias leyes o a las disposiciones que emita. Dotación de patrimonio a nombre de la Universidad. Selección del personal docente por méritos en examen de oposición.

Participación estudiantil, de los profesionales catedráticos y no catedráticos en las selecciones de autoridades universitarias.” (14:1)

### **1.7.2 Fines de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

“Es una institución con personalidad jurídica; mantiene su carácter de institución autónoma y tiene capacidad de crear sus propios estatutos y reglamentos. Le corresponde organizar, dirigir y desarrollar la enseñanza estatal superior de la nación y la educación profesional universitaria.

El fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la república, promoviendo, conservando, difundiendo y transmitiendo la cultura.”(14:1)

### **1.7.3 Organización administrativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

La Dirección Administrativa de la Universidad le corresponde al Consejo Superior Universitario, el cual es un cuerpo colegiado directivo y administrativo, y se encuentra integrado por el Rector, los Decanos de las Facultades, un representante de cada colegio profesional, un catedrático titular y un representante estudiantil de cada facultad.

También forman parte del Consejo, el Secretario Administrativo y el Director Financiero quienes tienen voz pero no voto. El Consejo forma comisiones ordinarias y extraordinarias y se integran en la primera sesión de cada año del Consejo Superior Universitario. Entre las comisiones ordinarias se encuentran las siguientes: la comisión de política universitaria y planeamiento, de

administración, de presupuesto y finanzas, de docencia e investigación, asuntos jurídicos, asuntos estudiantiles, extensión universitaria.

La Universidad de San Carlos de Guatemala cuenta con un Rector quien es el encargado de la representación legal y constituye el único órgano de comunicación entre la Universidad y el Gobierno de la República. Preside el Consejo Superior Universitario y hace cumplir sus resoluciones.

La Universidad se encuentra conformada por tres áreas:

1. Área de Ciencias de la Salud que se divide en: Facultad de Odontología, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Facultad de Ciencias Médicas y Centro Universitario Metropolitano –CUM-, Escuela de Ciencias Psicológicas, Escuela de Ciencia y Tecnología de la Actividad Física y el Deporte.
2. Área Social Humanística: la cual está constituida por la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Humanidades, Escuela de Ciencia Política, Escuela de Profesores de Enseñanza Media, Escuela de Historia, Escuela de Trabajo Social, Escuela de Ciencias de la Comunicación.
3. Área Técnica: la cual está conformada por la Facultad de Arquitectura, Facultad de Ingeniería, Facultad de Agronomía, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia.

Además, se encuentran unidades de apoyo al Consejo Superior Universitario y Rectoría, así como también para las tres áreas mencionadas, como son:

- Dirección General Financiera, integrada por los departamentos de Presupuesto, Contabilidad, Caja, Proveduría y Procesamiento Electrónico de Datos.
- Dirección General de Investigación, de la cual dependen el Centro de Estudios Folklóricos, Instituto de Estudios Interétnicos y Coordinación del Sistema de Estudios de Postgrado.
- Dirección General de Administración, la cual cuenta con la División de Administración de Personal, División de Desarrollo Organizacional, División de Servicios Generales, **Biblioteca Central**, Departamento de Registro y Estadística, Archivo General, Vigilancia.
- Dirección General de Extensión Universitaria, la cual está formada por el Centro Cultural Universitario, División Editorial, Centro de Aprendizaje de Lenguas, Departamento de Deportes, Unidad de Publicación y Divulgación, Radio Universidad y Ejercicio Profesional Supervisado Múltiple.
- Dirección General de Docencia está constituida por la División de Desarrollo Académico, Departamento de Educación, Departamento de Investigación, Departamento de Asesoría y Orientación Curricular, Departamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico, División de Bienestar Estudiantil, Sección Socioeconómica, Sección de Orientación Vocacional y Unidad de Salud.

La Universidad de San Carlos cuenta con Centros Regionales Universitarios los cuales se mencionan a continuación:

- Centro Universitario de Occidente, Quetzaltenango -CUNOC-
- Centro de Suroriente, Jalapa –CUNSORORI-
- Centro Universitario del Norte, Cobán Alta Verapaz -CUNOR-
- Centro Universitario de San Marcos -CUSAM-
- Centro Universitario de Oriente, Chiquimula -CUNORI-
- Centro Universitario de Noroccidente, Huehuetenango –CUNOROC-
- Centro Universitario del Sur, Escuintla -CUNSUR-
- Centro Universitario de Izabal –CUNIZAB-
- Centro de Estudios del Mar y Acuicultura Guatemala – CEMA-
- Centro Universitario de Petén -CUDEP-
- Centro Universitario de Suroccidente, Mazatenango, Suchitepéquez  
-CUNSUROC-

#### **1.7.4 Misión y Visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

- a) **“Misión:** En su carácter de única Universidad Estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en toda sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales. Su fin fundamental es

elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico. Contribuirá a la realización de la unión de Centro América y para tal fin procurará el intercambio de académicos, estudiantes y todo cuanto tienda a la vinculación espiritual de los pueblos del istmo.”(17:5)

- b) **“Visión:** La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.” (17:5)

#### **1.7.5 Objetivos de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

- a. Mantener la autonomía
- b. Fortalecer una cultura democrática
- c. Fortalecer su vinculación y compromiso con la sociedad guatemalteca
- d. Alcanzar la excelencia académica
- e. Obtener los recursos adecuados para el cumplimiento de su misión
- f. Transformar la estructura administrativa en una gestión actualizada, dinámica y eficiente.

### **1.7.6 Aspectos legales de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

La Universidad de San Carlos se rige por leyes, estatutos y otras disposiciones legales las cuales han sido decretadas por el Gobierno de Guatemala a través del Congreso de la República, así como por estatutos y reglamentos los cuales son dictaminados por el Consejo Superior Universitario, los cuales son los siguientes:

- Constitución política de la República de Guatemala, en el capítulo II, universidades. Decretada por el Congreso de la República el 31 de mayo de 1985.
- Ley orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Decreto 325 del Congreso de la República del 17 de enero de 1947.
- Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, aprobada por el Consejo Superior Universitario en 1945.
- Ley de Colegiación oficial obligatoria para el ejercicio de las profesiones universitarias, Decreto 332 del Congreso de la República.
- Estatuto de la Carrera Universitaria Parte Académica –ECUPA- aprobada por el Consejo Superior Universitario en diciembre de 1973.
- Reglamentos internos.

## **CAPITULO II**

### **SITUACION ACTUAL DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

#### **2.1 Generalidades de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

##### **2.1.1 Breve reseña Histórica**

“Se inició con las secciones de la Biblioteca de Estudios Generales y las de Biblioteca Central propiamente dicha, con 2368 volúmenes aproximadamente en el año 1967.

En agosto de 1974 se integraron a la Biblioteca las colecciones de ciencias económicas, humanidades, ciencias jurídicas y sociales, medicina, odontología, arquitectura y agronomía.

En noviembre de 1979 en acta del Consejo Superior Universitario No. 43-79 se resolvió descentralizar las colecciones y que se crearan bibliotecas especializadas en cada unidad académica. “(14:22)

“Actualmente, la Biblioteca Central cuenta con una colección de material bibliográfico multidisciplinario de 160,552 ejemplares, 1500 títulos de revistas, 250 videos, 80 audio casetes.



En el año 1994 se inició la automatización de la Biblioteca, actualmente se cuenta con varias bases de datos, la red interna de la Biblioteca y con catálogo electrónico al servicio del usuario.”(14:22)

### **2.1.2 Definición de la Biblioteca Central**

“Es el órgano encargado de seleccionar, adquirir, catalogar, clasificar, preservar y poner a disposición del usuario, la bibliografía y los documentos que correspondan a las necesidades del proceso de enseñanza aprendizaje, la investigación y otros programas propios de la universidad.”(14:22)

### **2.1.3 Servicios de la Biblioteca Central**

“La biblioteca central cuenta con los siguientes servicios:

- Préstamo Bibliográfico: Préstamo de libros, tesis y videos para sala y domicilio.
- Servicio de Catálogos: Se cuenta con servicios de catálogos manuales y automatizados ordenados por autor, título, tema o materia.
- Salas de Audiovisuales y Conferencias: La Biblioteca ofrece cuatro salas con equipo y material audiovisual, cada una con capacidad para setenta personas.
- Se presta el servicio de Laboratorio de Computación: En el que se imparten cursos de computación, Internet para estudiantes.

- Servicios en Línea: Información de los servicios de la Biblioteca, consultas al catálogo electrónico y reserva de libros a través del sitio en Internet.”(19:1)

#### **2.1.4 Propósitos de Biblioteca Central**

- “Apoyar el programa de investigación y enseñanza de la Universidad, su objetivo primordial es eminentemente educador.
- Su misión y objetivos están íntimamente ligados a la propia Universidad los cuales son docencia, investigación, extensión y servicio.”(14:22)

#### **2.1.5 Funciones de la Biblioteca Central**

- “Prestar servicios orientados al logro de los objetivos señalados en los programas de estudio de diferentes unidades académicas.
- Fomentar y orientar el uso de la Biblioteca y sus recursos a estudiantes, catedráticos e investigadores.
- Seleccionar, adquirir, organizar, conservar, poner en uso y divulgar materiales informativos que ofrezcan una visión completa de la cultura universal.
- Velar por la conservación del patrimonio bibliográfico nacional.
- Proporcionar ambiente y espacio físico adecuado a los usuarios.”(14:22)

#### **2.1.6 Objetivos de la Biblioteca Central:**

- “Constituir un fondo bibliográfico que responda a los programas de estudio e investigación.

- Dar tratamiento técnico a materiales bibliográficos para su correcta distribución en los diferentes servicios bibliotecarios.
- Organizar y desarrollar los servicios por medio de los cuales, los usuarios encuentren estímulo y facilidad para el estudio, lectura e investigación.“  
(14:22)

### **2.1.7 Estructura organizacional de la Biblioteca Central**

“Se encuentra formada con los siguientes departamentos y secciones: jefatura, departamento de procesos técnicos: selección y adquisición, catalogación y clasificación. Departamento de servicios especiales: hemeroteca, mapoteca, audiovisuales, bibliografía nacional. Departamento de servicios al usuario: circulación y préstamo, referencia, colección general.” (14:23)

### **2.1.8 Estructura física y ubicación de la Biblioteca Central**

Se encuentra ubicada en el Edificio de Recursos Educativos de la ciudad Universitaria zona 12.

Cuenta con cinco niveles, de los cuales cuatro están a disposición de la Biblioteca, y se estructuran de la siguiente manera:

Segundo nivel

- Dirección de la Biblioteca
- Catálogos Manuales y Electrónicos

#### Tercer nivel

- Circulación y préstamo
- Devolución y renovación
- Sala de consulta
- Sección de referencia
- Reprografía

#### Cuarto nivel

- Mapoteca
- Audiovisuales
- Laboratorio de computación
- Tesis

#### Quinto nivel

- Departamento de procesos técnicos
- Hemeroteca
- Biblioteca de la paz
- Bibliocafé
- Sala de lectura
- Cubículos para estudio

### **2.1.9 Misión de la Biblioteca Central**

“Coadyuvar a la formación, actualización y especialización de profesionales, estudiantes y usuarios externos, mediante la prestación de servicios de alta

tecnología, calidad y eficiencia, brindando recursos y materiales impresos, audiovisuales y digitales que promuevan la investigación científica y contribuyan al desarrollo de la Universidad y del país, mediante el cumplimiento de sus funciones: docencia, investigación, extensión y servicio.”(19:2)

#### **2.1.10 Visión de la Biblioteca Central**

“Constituirse como el centro líder de información de la Universidad, con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información, establecer redes de vinculo entre las unidades de información a nivel regional y mundial, para el almacenamiento, recuperación y difusión de la información. Implementar políticas y desarrollando planes estratégicos que coadyuven al desarrollo de las colecciones, cumpliendo con los estándares regionales e internacionales.

Administrar y reinvertir en forma eficiente y eficaz los recursos que genera la Biblioteca. “(19:2)

#### **2.2. Situación actual del recurso humano de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

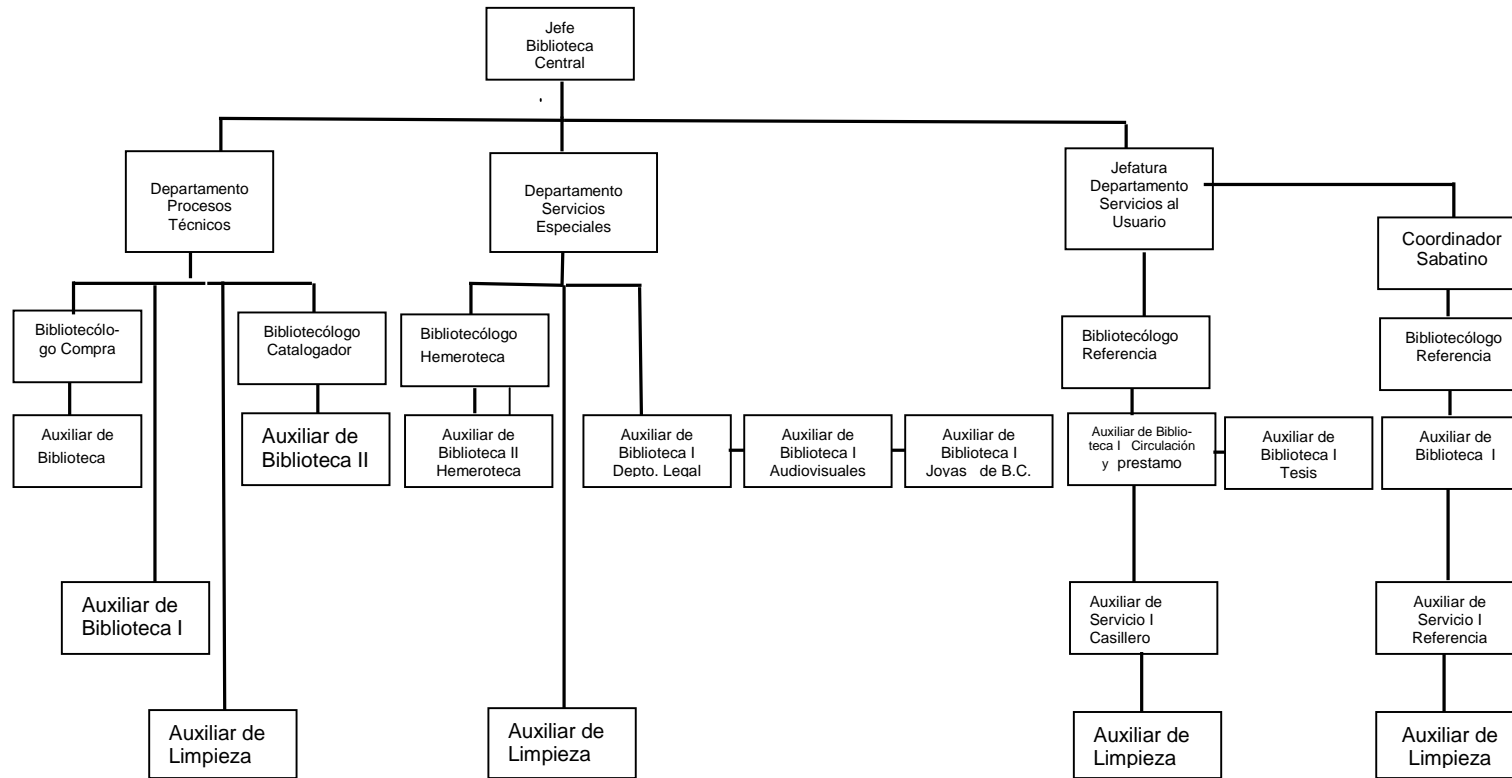
En la Biblioteca Central se encuentran laborando actualmente 57 personas las cuales se distribuyen dentro de los siguientes puestos de trabajo:

- Director
- Jefe de servicios al usuario
- Jefe de servicios especiales

- Jefe de procesos técnicos
- Coordinador plan sábado
- Auxiliar de coordinación servicios al usuario
- Auxiliar de Biblioteca II
- Operador de equipo de reproducción de materiales
- Auxiliar de servicios II
- Secretaria
- Tesorera
- Catalogador
- Auxiliar de Biblioteca I
- Programador de sistemas a programar
- Programador de computación
- Bibliotecario General
- Vigilante
- Auxiliar de servicios

Esto se puede observar en la gráfica No. 3

**Gráfica No. 3**  
**Organigrama oficial actual**  
**Biblioteca Central**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**



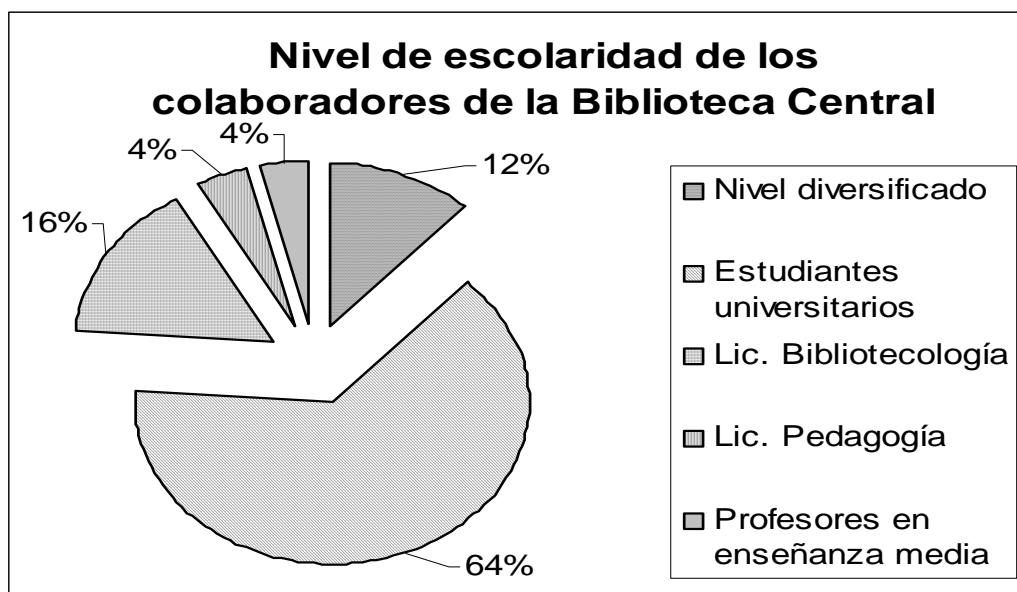
Fuente: Biblioteca Central. Año 2005

### 2.2.1 Perfil del trabajador de Biblioteca Central

Luego de realizar la investigación de campo en la Biblioteca Central, a través de la observación y los cuestionarios, efectuados a los colaboradores de la Biblioteca que en su totalidad suman 57, con la finalidad de recabar toda la información posible y lograr la exactitud requerida para el presente estudio; determinándose así los siguientes resultados:

- Del 100% del personal un 12% posee estudios a nivel diversificado y el restante 88% tiene estudios universitarios, de los cuales están actualmente estudiando un 74% y el resto son profesionales graduados en las licenciaturas de Bibliotecología en un 18%, en Pedagogía y Ciencias de la Educación un 4% y el mismo porcentaje profesores en Enseñanza Media.

**Gráfica No. 4**

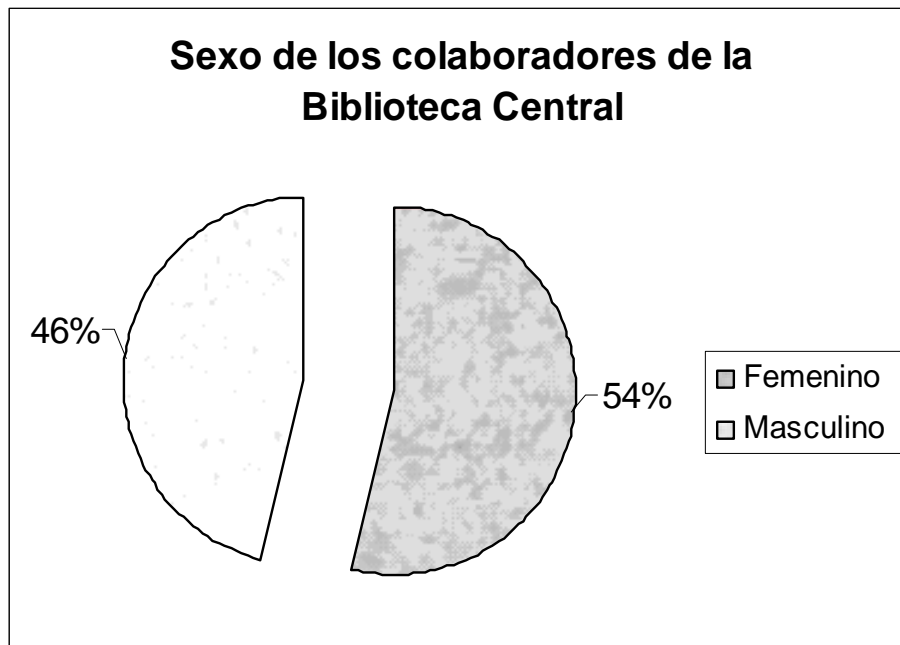


Fuente: Investigación de campo. Año 2005.



- Existe un equilibrio entre el sexo femenino con 54% y el sexo masculino con un 46%.

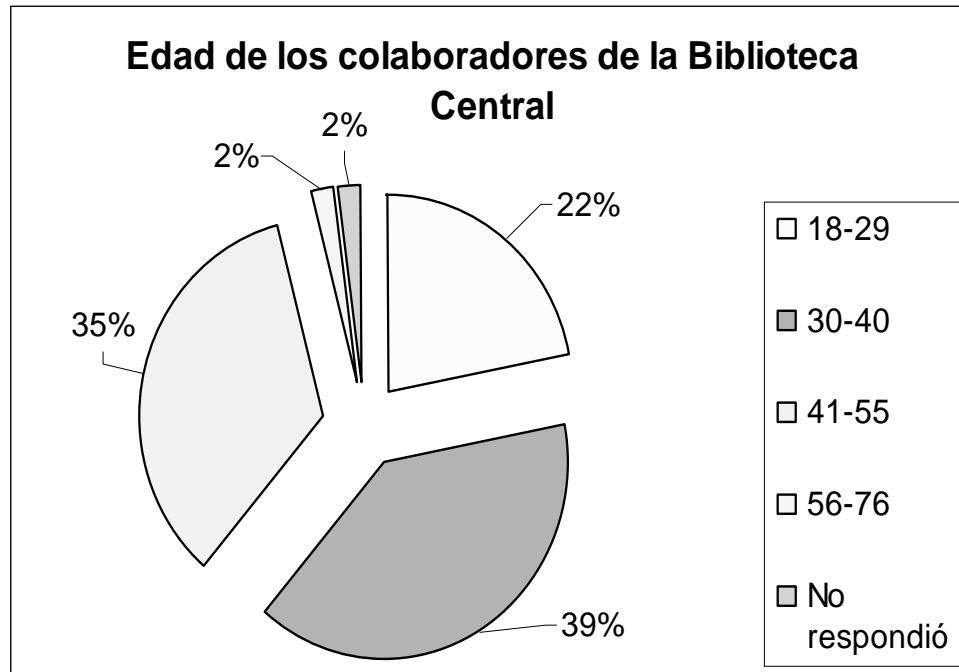
**Gráfica No. 5**



Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

- La edad en la cual se encuentran los colaboradores es de 30 a 40 años en un 39%, de 41-55 es de 35% y entre 18-29 años se encuentra el 22%, el resto se mantiene con 2% con una edad de 56-75 años y en igual porcentaje los colaboradores que no respondieron al cuestionamiento. (Ver gráfica No. 6)

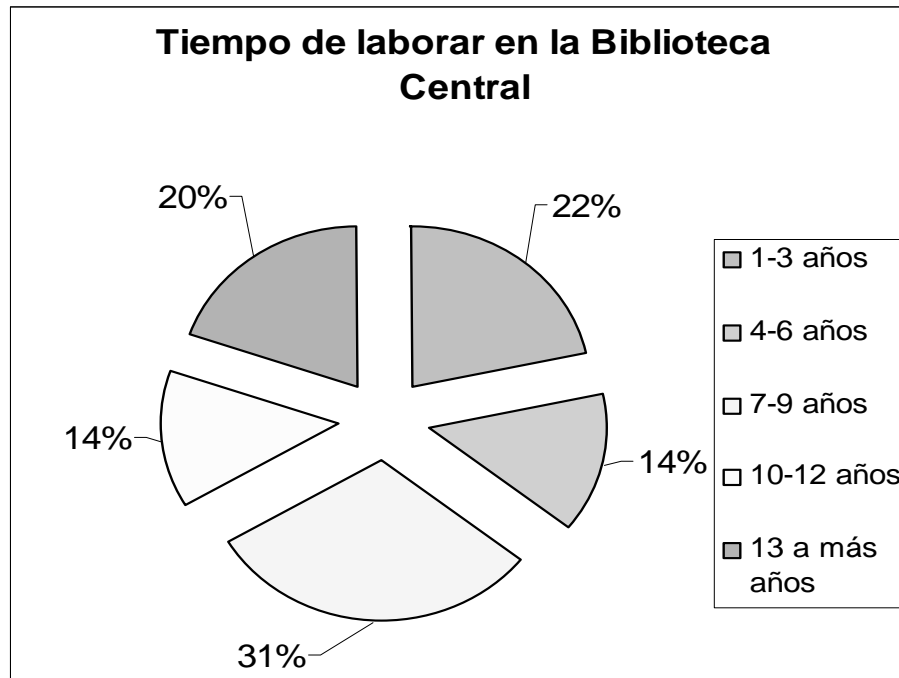
**Gráfica No. 6**



Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

- El tiempo que los colaboradores tiene de laborar en la Biblioteca Central se encuentra distribuido de la siguiente forma: el 31% de 7 a 9 años, de 1 a 3 años el 22%, de 4 a 6 años el 14% y de 10 a 12 años con el 14%, el resto tiene un tiempo mayor de laborar en ella. (Ver gráfica No. 7)

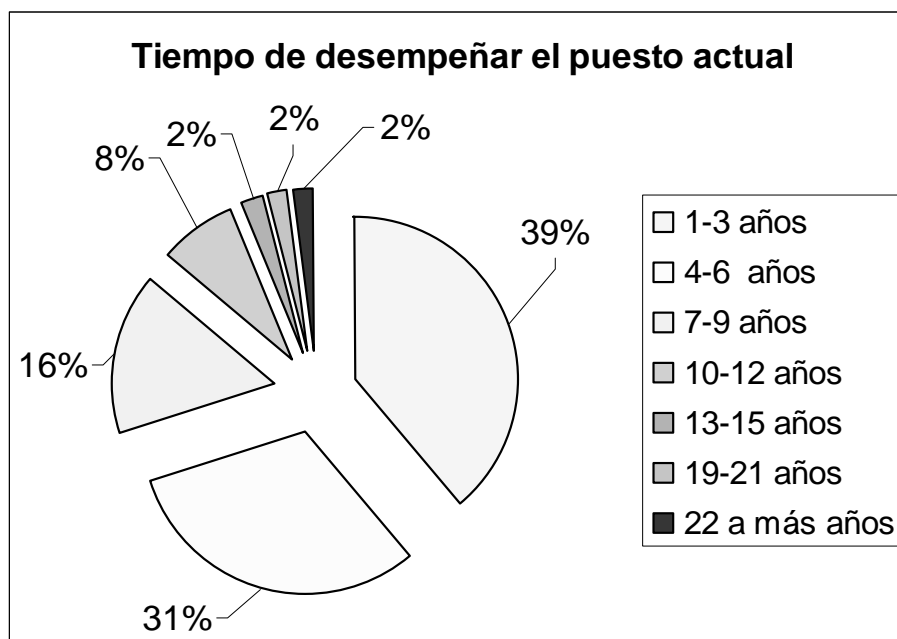
**Gráfica No. 7**



Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

- El tiempo de desempeñar el puesto actual, refleja que la mayoría son relativamente nuevos debido a que se rota el personal que posea el nivel de escolaridad y las habilidades necesarias para poder desarrollar otros puestos de trabajo, por lo que actualmente se encuentra de 1 a 3 años el 39.21%, de 4 a 6 años el 31.37%, de 7 a 9 años el 15.69%, de 10 a 12 años con el 7.84%, con el 1.96% se encuentran con el mismo porcentaje de 13 a 15 años, de 19 a 21 y de 22 a más. ( Ver gráfica No. 8)

**Gráfica No. 8**



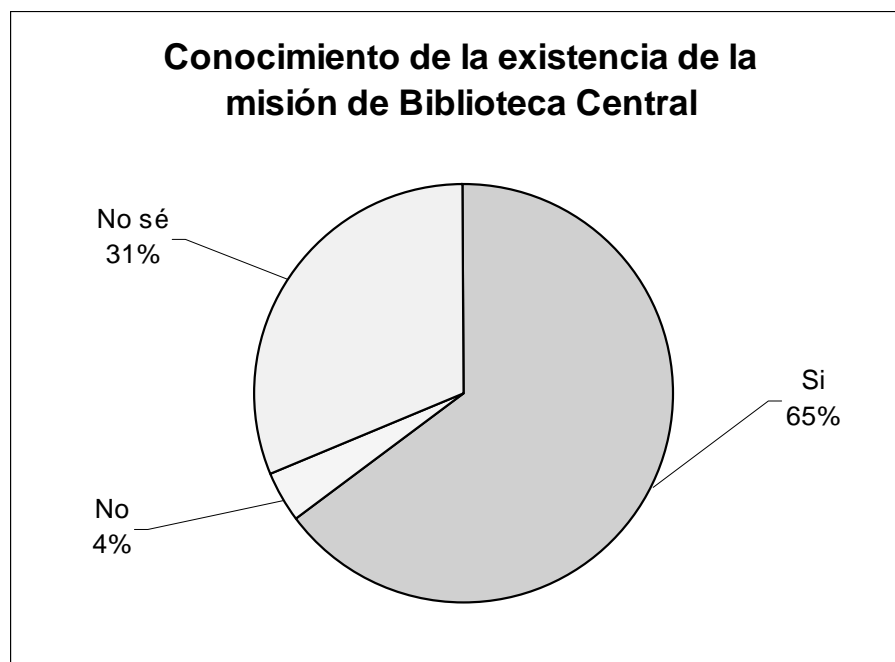
Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

Por lo anterior se pudo establecer que un programa de administración por valores es posible llevarlo a la práctica debido a que los colaboradores en su mayoría posee un nivel educativo universitario, existe un equilibrio relativo entre hombres y mujeres, la edad en que estableció se encuentran los colaboradores es una etapa en la cual ya poseen algún tipo de responsabilidades familiares , así como el tiempo de laborar refleja que los colaboradores ya poseen un buen conocimiento de lo que es la Biblioteca central, así como su tiempo de desempeñar el puesto de trabajo refleja que los colaboradores poseen las características necesarias para adaptarse al cambio y aprender nuevas tareas, todo esto son ventajas para diseñar dicho programa.

### 2.3. Conocimiento de la misión de la Biblioteca Central por parte de los colaboradores

Al ser cuestionados los colaboradores acerca de que si la biblioteca tiene una misión definida respondieron afirmativamente un 64.70%, mientras que los que no tienen ningún conocimiento es un 31.37% y el restante 3.93% afirmaron que la biblioteca no posee ninguna, lo cual se puede apreciar en la siguiente gráfica.

**Gráfica No. 9**

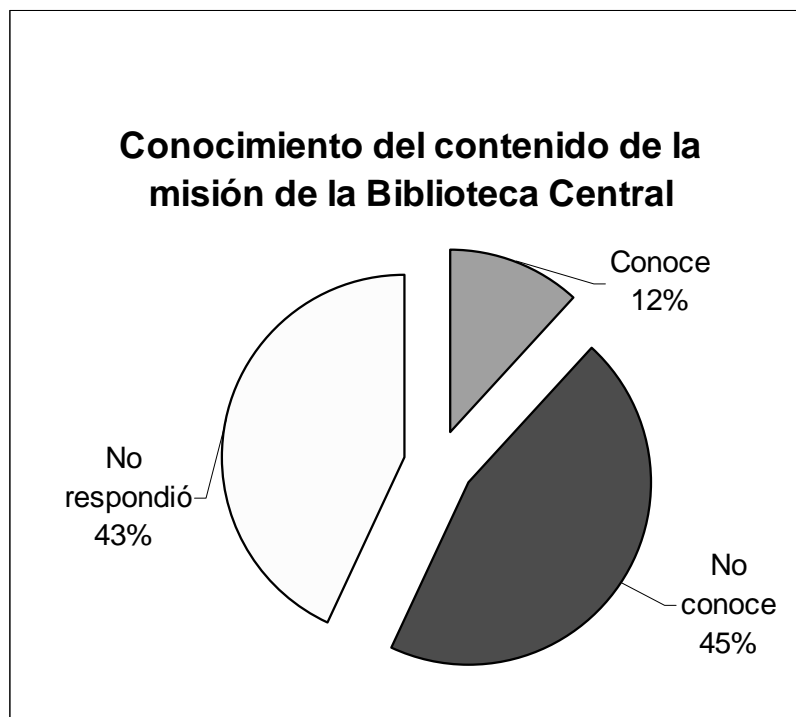


Fuente: Investigación de campo. Año 2005

Al mismo tiempo se les pidió que la describieran dicha misión siendo únicamente el 11.76% quienes conocen el contenido de la misión, un 45.10% no la conoce debido a que respondieron acerca de otros temas que no se encuentran

relacionados con la misma, el restante 43.14% no respondió debido a que no la conoce o no cree que tiene una misión definida.

**Gráfica No. 10**



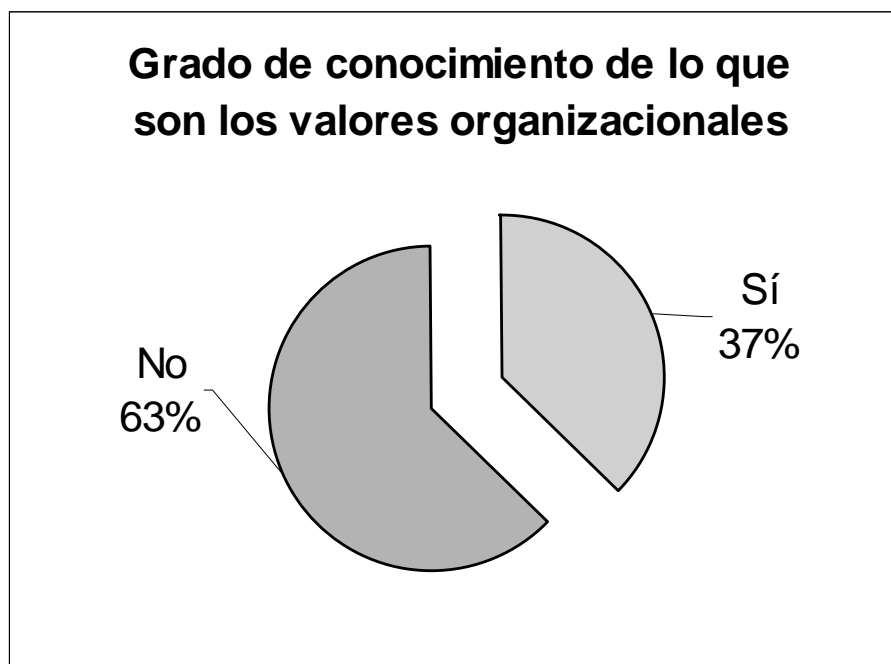
Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

En general los colaboradores en su mayoría no la conocen en su contenido aunque sepan que si existe una definida para la Biblioteca Central; ante lo cual, al diseñar un programa de administración por valores para la misma, les ayudará en la divulgación de la misión ante los colaboradores y en general al público que la visitan.

#### 2.4. Nivel de conocimiento de los valores organizacionales

Los resultados de la investigación realizada entre los colaboradores de Biblioteca Central muestran que si conocen que son los valores organizacionales, como por ejemplo el trabajo en equipo, la colaboración, la excelencia, etc., en un 37.25% y los que no conocen respecto al tema es un 62.75%.

**Gráfica No. 11**



Fuente: Investigación de campo. Año 2005

Al consultárseles a los jefes de Biblioteca Central acerca de este mismo tema respondieron conocerlos y coinciden en creer que son formas habituales de conducta o que se encuentran relacionados a ellos en un 83.33% y el restante 16.67% respondió no conocer nada acerca de lo que son los valores organizacionales.

También creen que los valores organizacionales son permanentes en la forma de actuar en las personas en un 83.33% y el 16.67 debido a que no los conocen no pudo opinar al respecto.

El nivel de conocimiento que poseen los colaboradores sobre los valores organizacionales contenidos en la misión, como son el servicio, la calidad y eficiencia, respondieron negativamente un 62.75% y los que si los conocen son un 37.25%.

**Gráfica No. 12**



Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

De los que indicaron si conocerlos y pudieron escribir cuales son exactamente es el 9.80%, los no pudieron escribirlos y respondieron al cuestionamiento sobre



otros temas no relacionados con ellos es el 23.53%, y el resto no respondió debido a que anteriormente expresaron no conocerlos.

**Gráfica No. 13**



Fuente: Investigación de campo. Año 2005

Con esto se puede decir que en general los colaboradores de Biblioteca Central en su mayoría no conocen lo que son los valores organizacionales, al igual que no conocen los valores organizacionales contenidos dentro de la misión y los que creen conocerlos realmente no los conocen

Lo anterior comprueba la hipótesis “a” con respecto a que los colaboradores no poseen un adecuado nivel de conocimiento con respecto a los valores que contiene la misión de la Biblioteca, como también se alcanza el objetivo “ a” del

plan de investigación de determinar el nivel de conocimiento de los valores organizacionales por parte de los colaboradores.

## **2.5. Importancia que se da a los valores organizacionales en la Biblioteca Central**

Luego de recopilar la información proporcionada a través de los cuestionarios se pudo establecer lo siguiente:

- Los jefes de Biblioteca Central opinan que los valores organizacionales son muy importantes, como ejemplo el servicio, la calidad y la eficiencia, en un 83.33% y el restante 16.67% no opino debido a que no conocen respecto al tema.
- Los colaboradores de Biblioteca Central se les consulto acerca del mismo tema presentándoles cuatro posibles opciones de respuesta, ante lo cual respondieron de la siguiente forma: muy importantes 37.25%, importantes 35.29%, poco importantes 17.65%, nada importantes 1.96% y no respondió el 7.84%.

Se determinó que tanto jefes como colaboradores creen en su mayoría que los valores organizacionales son muy importantes, lo cual es una ventaja para el diseño de un programa de administración por valores ya que se encuentran conscientes de su importancia. Con esto se cumple con el objetivo general del plan de investigación de establecer la importancia que se le da a los valores organizacionales por parte de la dirección de la Biblioteca.

También se les consultó acerca de que valores organizacionales serían importantes para que en el futuro pudieran ser adoptados por la Biblioteca Central, solicitándoles seleccionaran tres valores organizacionales y respondieron de la siguiente forma:

- Directora y jefes de departamento: Los valores organizacionales que eligieron son la equidad con un 16%, la excelencia 16%, compromiso 16%, lealtad 16%, y el resto se distribuyó dentro de otros valores organizacionales con un 36%.
- Colaboradores: Respondieron el trabajo en equipo con un 33%, la colaboración 7%, el respeto 5%, y el resto se distribuye dentro de otros valores organizacionales con un 54%.

Debido a que no se encuentran identificados los valores organizacionales dentro de la misión, estos valores mas los valores contenidos dentro de la misión servirán de base para proponer un cuestionario dentro del programa con los principales valores que los colaboradores, dirección y jefes de departamento, puedan llegar a definir en un futuro, los tres valores organizacionales que servirán de guía en la misma.

## **2.6. Factores que influyen en la administración por valores**

### **2.6.1 Motivación**

Se cuestionó al personal de la Biblioteca Central acerca de sus necesidades en base a la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, a lo cual respondieron de la siguiente manera:

#### **a) Necesidades fisiológicas**

Los que consideran que su trabajo en la Biblioteca los ayuda a llenar sus necesidades básicas como alimentación y vestido contestaron en su mayoría que siempre les ha ayudado son el 47.06%, los que consideran que casi siempre el 33.33%, y los que creen que a veces son un 11.76%, los que optaron por casi nunca fue un 1.96% y nunca fue el 3.92%, aunque el 1.96% no respondieron a dicha pregunta.

#### **b) Necesidades de seguridad**

Los colaboradores que se sienten seguros de conservar su trabajo respondieron siempre el 37.25% siendo ellos la mayoría, los que consideran que casi siempre fue el 31.37%, a veces el 23.52% y los que nunca han considerado estar seguros en su trabajo fue el 7.84%.

#### **c) Necesidades sociales**

Con respecto a los que consideran que dentro de sus compañeros de trabajo existe un ambiente de confianza el 19.61% respondieron que siempre, el 29.41% casi siempre, siendo en su mayoría los que consideran que a veces

en un 33.33% y los que casi nunca con el 9.80%, los que consideran que nunca ha habido un ambiente de confianza fue un 7.84%.

**d) Necesidades de autoestima**

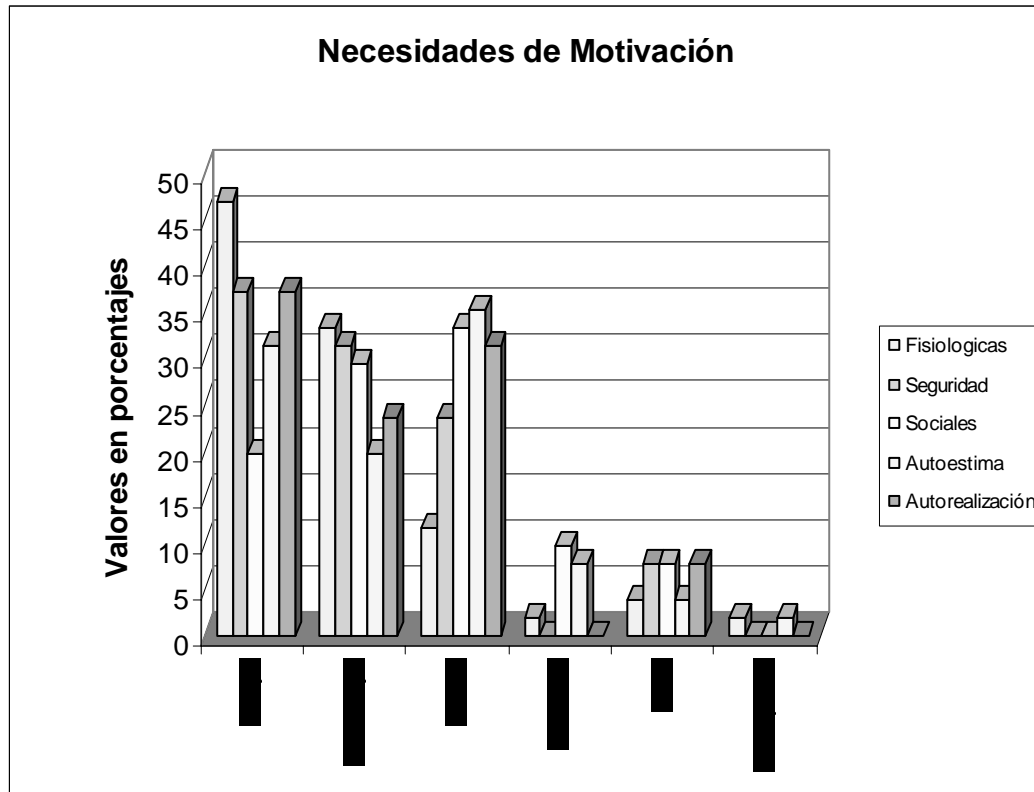
Al cuestionar al personal sobre como se siente con respecto a su autonomía, logro y respeto en su trabajo, los que respondieron que siempre fue el 31.37%, los de casi siempre el 19.67%, los que consideran que a veces el 35.29% y los que creen que casi nunca fue el 7.84% y los que respondieron nunca fue el 3.92% y los que no respondieron es el 1.96% del total de entrevistados.

**e) Necesidades de autorrealización**

Los colaboradores que creen tener oportunidad de crecer y poner en práctica el potencial que posee, el 37.25% lo consideran que siempre, el 23.53% casi siempre, el 31.37% a veces y los que consideran que nunca fue el 7.84%.

Esto se puede observar en la gráfica No. 14

**Gráfica No. 14**



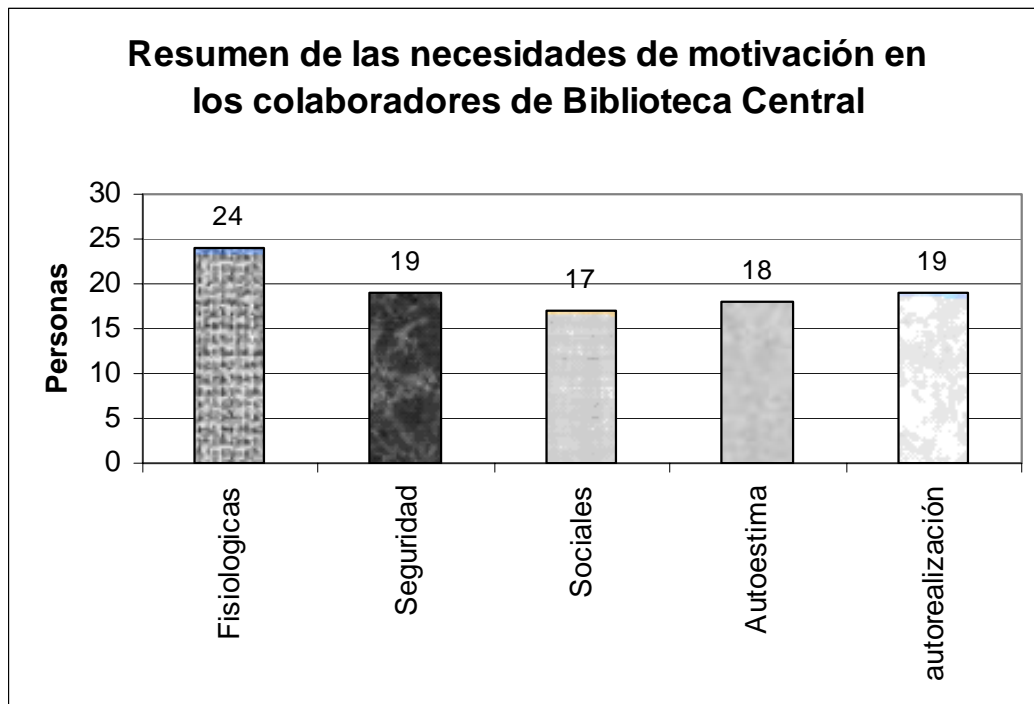
Fuente: Investigación de campo. Año 2005

De lo anterior se puede deducir que el personal de la Biblioteca Central en su mayoría siente que sus necesidades fisiológicas, de seguridad, y de autorrealización siempre han sido satisfechas con su trabajo dentro de la misma.

Con relación a sus necesidades sociales y de autoestima los colaboradores opinan que a veces estas han sido satisfechas por esta organización, lo que manifiesta que los colaboradores mantienen un margen bastante grande que debe ser satisfecho para que se sientan bien con su trabajo.

Al consultárseles sobre lo que ellos esperan de Biblioteca Central respondieron que les reconozcan sus cualidades mayormente con un 50.98%, el tener buenos compañeros el 11.76% y con el 37.26% le es igual, lo que importa es trabajar; lo que confirma que el personal no se encuentra satisfecho en sus necesidades de autoestima y autorrealización. En la gráfica No. 15 se muestra las necesidades de motivación en resumen.

**Gráfica No. 15**



Fuente: Investigación de campo. Año 2005

## 2.6.2 Liderazgo

Siendo un tema importante y que influye en el diseño de un programa de administración por valores, se consulto a los colaboradores acerca de este tema en base a la teoría del grid administrativo o matriz gerencial, los cuales respondieron de la siguiente manera:

### Orientado al empleado

Los colaboradores creen que siempre su jefe se preocupa por las necesidades que tienen, el respeto y la confianza de los mismos en un 27.45%, los que creen que casi siempre en un 21.57%, los que opinan que a veces en un 23.53%, los que casi nunca en un 17.65% y nunca en 9.80%.

Relacionado a lo anterior se les consulto acerca de que si su jefe le brinda la oportunidad de opinar acerca de las decisiones y asuntos relacionados con su trabajo respondiendo que siempre en un 21.57%, casi siempre en un 27.45%, a veces con el 33.33%, casi nunca con el 5.88% y nunca el 11.76%.

Aunado a esto los jefes de Biblioteca consideran que practicar con el ejemplo es la mejor forma de utilizar el liderazgo en un 50%, y el resto no respondió.

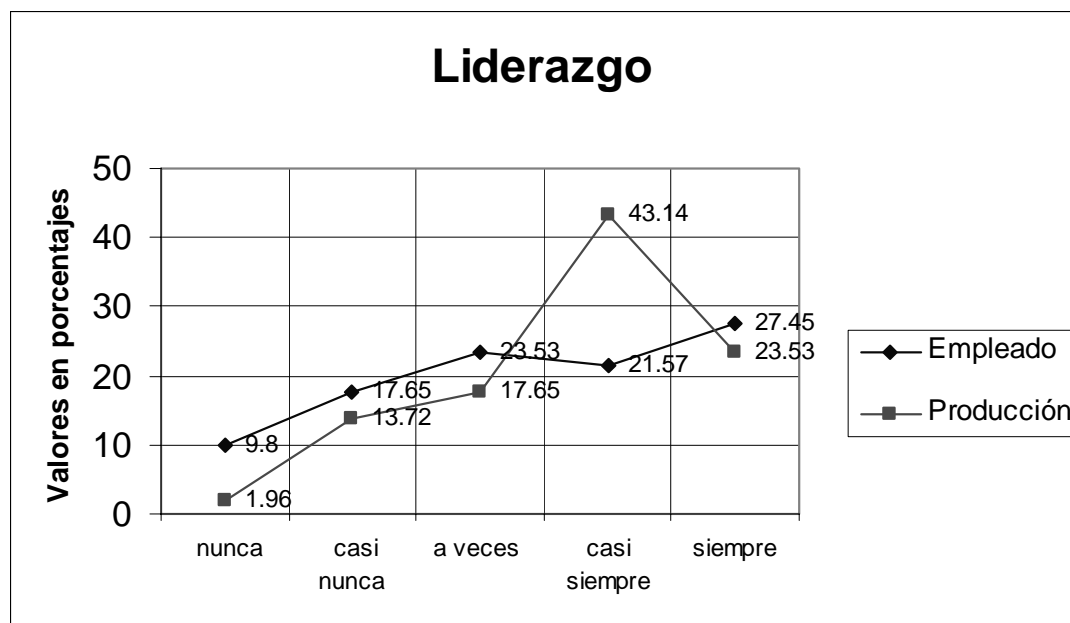
### Orientado a la producción

Se consultó al personal de la Biblioteca sobre si su jefe planifica, organiza y define lo que los colaboradores deben hacer de ello se obtuvo un 23.53% que siempre lo realiza, casi siempre el 43.14% siendo este la mayoría de los consultados, a veces el 17.65%, casi nunca un 13.72% y nunca el 1.96%.



Sumado a lo anterior los jefes de Biblioteca fueron consultados sobre si alguna vez han pensado como lo consideran sus subalternos, presentados tres posibles respuestas dentro de las cuales, en la primera opción lo consideran un amigo opinan el 66.66%, la segunda opción sobre si solo ven un jefe más, el 33.34% concuerdan en esta alternativa, y en la tercera opción acerca de que le tienen miedo, ninguno de los jefes consideró esta respuesta.

**Gráfica No.16**



Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

Lo anterior demuestra que la gerencia de la Biblioteca Central en su mayoría se encuentra enfocada más a la producción y aunque las respuestas de la orientación al empleado en su mayor parte creen que se orientan siempre a los mismos, es una opción más limitada puesto que es poca la diferencia entre una y otra opción manteniéndose una tendencia al crecimiento pero no de una forma

tan pronunciada como la de orientación a la producción en el cual se refleja una variación mayor, esto lo coloca en la posición de ser un líder mayormente enfocado en la producción y una orientación más pobre en relación a las personas, según el grid gerencial.

Con este tema y graficas anteriores se cumple con el objetivo específico inciso C del plan de investigación que pretendía, determinar el perfil del trabajador, la motivación y el estilo de liderazgo, dentro de la Biblioteca Central, para establecer las ventajas de un programa de Administración por Valores para la misma.

Con base en el anterior diagnostico de la Biblioteca Central, se realizará la propuesta de un programa de administración por valores, tomándose en cuenta los factores descritos en la presente situación actual, con esto, se alcanza el objetivo inciso b del plan de investigación, de diseñar dicho programa, el cual consiste en dar a conocer los valores organizacionales y ponerlos en práctica, cumpliéndose con esto la hipótesis dos del mencionado plan.

### **CAPITULO III**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION POR VALORES  
PARA LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**

**3.1 Introducción**

El programa de administración por valores que se sugiere implementarlo en la Biblioteca Central, pretende que el clima laboral de la organización mejore creando beneficios dentro de su recurso humano, que lo orienten a brindar un mejor servicio al usuario o cliente externo y al cliente interno (colaborador).

También se espera generar un cambio en la cultura de la organización a través de un cambio en sus valores, lo que a su vez se espera cree un liderazgo más participativo y la motivación que el empleado necesita para laborar al poder identificarse con las creencias, valores y en general con la Biblioteca.

**3.2 Objetivos**

- Sensibilizar y concientizar a los jefes y colaboradores de la Biblioteca Central acerca de la importancia de los valores organizacionales y relacionarlos con el trabajo habitual dentro de la misma.
- Reforzar los valores de los colaboradores en la búsqueda de valores compartidos y una plena identificación con las necesidades de la organización.

- Proporcionar a los jefes y colaboradores de la Biblioteca las herramientas necesarias para llevar a la práctica el programa a través de capacitarlos en los conocimientos necesarios para una efectiva implementación del mismo.
- Brindar una mayor oportunidad a los colaboradores para que sus sugerencias sean escuchadas, con lo cual, se puedan lograr cambios positivos dentro de la organización y su puesto de trabajo.
- Mejorar la comunicación entre los jefes y los subordinados para poder establecer una relación con la cual se pueda mejorar todas las actividades desarrolladas dentro de la Biblioteca.

### **3.3 Estrategias**

- Introducir un nuevo sistema de administrar basado en valores compartidos.
- Generar un cambio en la cultura organizacional.
- Generar un liderazgo participativo.
- Capacitación acerca del uso de la Administración por valores y que son los valores organizacionales.
- Facilitar la comunicación dentro de la organización entre jefes y colaboradores.
- Hacer partícipes a los colaboradores en la realización de cada una de las fases del programa en cuanto a su desarrollo.

- Hacer un uso adecuado de las instalaciones, mobiliario y equipo de la Biblioteca Central para facilitar la puesta en marcha del programa y obtener así una reducción en gastos.
- Solicitar a la Unidad de Inducción y Desarrollo de la Universidad de San Carlos, la asesoría necesaria para el desarrollo de las conferencias en la Biblioteca Central.

### **3.4 Responsables**

- La dirección de la Biblioteca Central será la responsable de: la supervisión de la realización de actividades por parte de cada departamento, así como, brindar el aporte necesario de recursos y desarrollar por completo dicho programa.
- Jefes de departamento serán los responsables de: la realización de cada actividad del programa dentro de su respectiva unidad, la coordinación entre ellos para la toma de decisiones y de actividades. Serán los encargados de que los colaboradores reciban la información en forma oportuna.
- Colaboradores serán los responsables de: brindar sus opiniones en el menor tiempo posible, tratando de ser objetivos, y que sean factibles de llevarlas a la realidad. También de tomar participación activa en cada una de las reuniones y cursos a realizarse en las distintas fases del programa.

### **3.5 Políticas**

- Informar del programa de administración por valores a todo el personal, haciéndolos partícipes de la discusión y análisis de la decisión de los valores organizacionales que serán utilizados.
- La participación en el programa será de carácter obligatorio para todos los colaboradores de la Biblioteca Central.
- Facilitar e incentivar la comunicación entre jefes y subordinados, para aprovechar los conocimientos y opiniones de los colaboradores en el cumplimiento del programa, así como correcciones de posibles desviaciones del mismo.
- Las decisiones y conclusiones a las que se lleguen, tomadas por la dirección y jefes deberán ser informadas a los colaboradores de forma verbal y por escrito a través de informes, circulares y memorando según sea el caso para evitar posibles confusiones o desinformación.
- Los colaboradores que demuestren sus valores compartidos y equipos de trabajo que utilicen los mismos, se les otorgará una carta de reconocimiento por su uso constante en una manera mensual.
- Anualmente se brindará diplomas de reconocimiento a un colaborador de cada departamento, que sus compañeros de trabajo elijan como la persona que mejor demuestre la práctica de los valores organizacionales.
- Cada curso recibido, será evaluado al finalizar para determinar el nivel de conocimiento adquirido en dicho curso.

### **3.6 Actividades**

Para aplicar un programa de administración por valores, se estima necesario realizar algunas actividades las cuales ayudarán a sensibilizar al personal y jefes de departamento, así como proporcionar la guía necesaria para desarrollar con éxito el contenido del programa.

#### a) Conferencias:

Las cuales serán impartidas por la División de Administración de Personal, Unidad de Inducción y Desarrollo, basados en el contenido sugerido dentro del programa para lo cual, se utilizará un salón de conferencias de la Biblioteca así como también el equipo de computación de la misma, para que las actividades sean desarrolladas de la mejor forma posible.

#### b) Reuniones de grupo por departamento:

Estas reuniones serán guiadas por el asesor y servirán para establecer los valores organizacionales a ser utilizados y también serán definidos en su significado por los colaboradores de la misma.

#### C) Reunión general del personal de la Biblioteca Central:

En esta reunión se expondrá ante los colaboradores los valores organizacionales que se hayan determinado y que servirán de guía para la misma, así como también su significado, establecer el mecanismo de aplicación y comunicación a los colaboradores de la declaración conjunta de los valores organizacionales compartidos dentro de los miembros de la Biblioteca.

**Cuadro No. 1**

**3.7 Cronograma de actividades**

No	Actividad	Quincenas																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Conferencias	(		)																					
2	Determinar misión y valores				(		)																		
3	Comunicar valores							(				)													
4	Alinear valores													(											)
5	Evaluación y seguimiento	(																							)

Fuente: Investigación de campo. Año 2005.



### **3.8 Procedimiento para la implementación de un programa de administración por valores para la Biblioteca Central**

#### **3.8.1 Primera fase: Descongelamiento organizacional: Sensibilización y concientización**

Se recomienda que todo el personal sea sensibilizado para crearles conciencia de lo elemental del programa en su vida laboral y en la Biblioteca Central. Para que esto sea una realidad, se debe hacer uso de conferencias para que los cambios propuestos se realicen conscientemente. Estas conferencias serán:

a) Dirigidas a director y jefes de departamento

- La planeación estratégica
- El cambio en las organizaciones
- La administración de recursos humanos
- El liderazgo

b) Dirigidas a todo el personal

- Los valores organizacionales
- La administración por valores

### **3.8.2 Segunda Fase: Movimiento organizacional: Entrenamiento y facilitación**

Consiste en desarrollar nuevas capacidades, habilidades y destrezas en el uso de la administración por valores para lo cual, se sugiere las siguientes actividades:

#### a) Sesión de capacitación de una programa de administración por valores

Dirigida a todo el personal en donde se explicará el contenido del programa en sus tres fases, responsables, actividades, duración de cada una de las actividades, haciéndose énfasis que ellos serán los responsables de brindar su opinión durante todo el proceso, y todo lo relacionado con el programa. Está será dirigida por el asesor de la División de Administración de Personal, con una duración de dos horas.

#### b) Asesoría Permanente

Se recomienda la presencia de un asesor externo, el cual será proporcionado por la División de Administración de Personal para la coordinación de actividades en la implementación del programa, además para resolver dudas y atención de sugerencias.

### **3.8.3 Tercera fase: Recongelamiento**

Busca consolidar los nuevos valores, principios y conocimientos, para desarrollar una nueva cultura organizacional, dentro de la Biblioteca. Teniendo como base los nuevos valores organizacionales que serán compartidos por todos

los colaboradores e impulsados por la dirección, así como los colaboradores el proceso.

- a) Entrega de diplomas de reconocimiento a los colaboradores que hayan sido elegidos por sus compañeros de departamento, como la persona, que mejor demuestren en la práctica de los valores organizacionales.
- b) Entrega de diplomas de reconocimiento a los colaboradores que prestaron asesoría y capacitación, para el personal de la Biblioteca, así como, para los conferencistas y asesor durante el programa de administración por valores.

### **3.9 Proceso de aplicación del programa de administración por valores**

Para hacer una realidad la aplicación de valores en las organizaciones es necesario su uso en las actividades diarias y la toma de decisión, deben de basarse en la misión, visión y valores organizacionales los cuales deben estar basados en una declaración de valores compartidos.

Para tal efecto, se debe utilizar tres fases necesarias en la aplicación de un programa, las cuales, se describen a continuación:

- Fase I: Aclarar la misión y valores organizacionales compartidos.
- Fase II: Comunicación de la misión y valores organizacionales compartidos.
- Fase III: Alinear las prácticas diarias con la misión y los valores organizacionales.

Para la puesta en marcha de este programa se sugiere la asesoría de un consultor externo a Biblioteca para que coordine las actividades a realizar en las tres fases.

### **3.9.1 Fase I: Aclarar la misión y los valores organizacionales compartidos**

Para que la Biblioteca Central pueda llevar acabo esta fase se debe dividir en dos factores importantes para establecer que los valores a adoptarse sean los idóneos para la Biblioteca y para los colaboradores de la misma, se subdivide en dos actividades a desarrollar:

- a) Sensibilización de la importancia de los componentes de un programa de administración por valores.
- b) Determinación de los valores organizacionales de la Biblioteca Central.

#### **3.9.1.1 Sensibilización de la importancia de los componentes de un programa de administración por valores**

Para aclarar la misión y los valores deben darse a conocer a los jefes y dirección de la Biblioteca Central, la importancia de la aplicación de un programa de administración por valores, así mismo el de sensibilizar y obtener su apoyo, para lo cual, se sugiere en esta fase el uso de conferencias.

El objetivo de estas conferencias es que el personal, jefes y dirección conozcan los métodos utilizados y puedan aplicarlos en la práctica, que servirán de guía o como una herramienta para la implementación de un programa de este tipo.

Estas conferencias serán impartidas en un salón de conferencias de la Biblioteca Central. Para las conferencias dirigidas a jefes y directora se espera se realicen en horas de la mañana aproximadamente de 8:00 a 12:00 del medio día.

**a) Conferencia: “La planeación estratégica”**

Dirigida a: Director y jefes de departamentos.

Esta servirá para proporcionar los conocimientos necesarios de como poder utilizarla para que puedan aclarar y revisar en un futuro la misión y la visión de la Biblioteca Central.

Los temas tratados en esta conferencia serán:

- Qué es la planeación estratégica
- Misión y visión organizacional
- Qué es una estrategia
- Como establecer estrategias y su relación con los objetivos organizacionales
- Principales tipos de estrategias y políticas
- Establecimiento de objetivos

Duración: 3 horas.

Responsable: Director de la Biblioteca Central.

**b) Conferencia: “El cambio en las organizaciones”**

Dirigida a: Director y jefes de departamentos.

Esta servirá de guía para que conozcan como adaptarse al cambio en la forma de administrar y como enfrentarlo para que los jefes y colaboradores tengan un cambio exitoso.

Los temas a tratar son:

- Qué es el cambio en las organizaciones
- Cuales son las etapas del cambio organizacional
- Tipos de resistencia al cambio organizacional
- Estrategias para superar la resistencia al cambio

Duración: 2 horas.

Responsable: Director de la Biblioteca Central.

**c) Conferencia: “ La administración de recursos humanos”**

Dirigida a: Director y jefes de departamentos.

Se busca que conozcan como administrar a su recurso humano siendo este su recurso más apreciable, y puedan comprender el papel fundamental que ejerce dentro de la organización.

Temas:

- Importancia de la administración de recursos humanos
- Definición de la administración de recursos humanos
- Proceso de aplicación de la administración de recursos humanos

- Políticas de la administración del recurso humano

Duración: 3 horas.

Responsable: Director de la Biblioteca Central.

**d) Conferencia: “El liderazgo”**

Dirigida a: Director y jefes de departamentos.

En este tema se trata de crear conciencia a los jefes y directora de la Biblioteca Central que son ellos los líderes dentro de la organización, quienes deben de impulsar valores a los subordinados y también que puede ser mejorado su estilo de liderazgo.

Temas:

- Qué es liderazgo
- Qué es el poder
- Tipos de poder
- Qué es la influencia
- Estilos básicos de liderazgo
- Componentes del liderazgo
- Enfoques de las teorías de liderazgo
- Teoría del grid administrativo

Duración: 2 horas.

Responsable: Director de la Biblioteca Central.

Luego de las anteriores actividades, se propone que tanto los jefes como los colaboradores, reciban dos cursos en los cuales se expondrán los temas de administración por valores y los valores organizacionales para todo el personal, tanto a jefes como a colaboradores para que estén concientes del tema, así como los alcances y beneficios que ofrece. También se pretende que el recurso humano tome consciencia de lo que significa y pueda aplicarse el programa sin ninguna resistencia de los colaboradores y pueda recibir el apoyo necesario.

**a) Conferencia: “Los valores organizacionales”**

Dirigida a: Todos los colaboradores de la Biblioteca Central.

La importancia es que conozcan que son los valores y el impacto que puede tener sobre las organizaciones.

Temas:

- Valores organizacionales
- Importancia
- Fuente del sistema de valores
- Tipos de valores
- Valores organizacionales de hoy en día

Duración: 2 horas aproximadamente, este tema será dictado en el salón de conferencias de la Biblioteca Central.

Responsable: Director de la Biblioteca Central.



## **b) Conferencia: “La administración por valores”**

Dirigida a: Todos los colaboradores de la Biblioteca Central.

Este tema será expuesto para que puedan comprender y desarrollar de una mejor forma el programa de administración por valores, destacando los beneficios para jefes, colaboradores y usuarios al utilizar este sistema.

Temas:

- La administración por valores
- Importancia y beneficios que pueden esperarse al adoptar este sistema
- Proceso de la administración por valores
- Fase I
- Fase II
- Fase III

Duración: 3 horas.

Responsable: Director de la Biblioteca Central.

### **3.9.1.2 Determinación de los valores organizacionales de la Biblioteca Central**

Luego de haber sido sensibilizado el recurso humano de la Biblioteca Central sobre la importancia del programa, se presentará la metodología para realizar las actividades en las cuales se establezcan los valores organizacionales que servirán de guía en las actividades cotidianas en una forma compartida por los

miembros de la organización. Estos valores serán de tipo terminales, debido a que se busca que la Biblioteca los pueda utilizar siempre.

Para poder establecer una declaración de los valores organizacionales se deberá realizar una serie de actividades las cuales se describen a continuación:

- a) Sesión de jefes y directora de la Biblioteca Central: En esta reunión el objetivo será que los jefes determinen 3 valores organizacionales que a su juicio la Biblioteca debe adoptar como un fundamento para el comportamiento organizacional, así como para un nuevo sistema de administrar.
  
- b) Sesiones de grupo por departamento: En esta actividad se recomienda que el jefe del departamento no esté presente por tal motivo, el asesor será la persona encargada de ser el moderador de estas discusiones en la cual cada participante se le hará entrega de una boleta que contiene una lista de valores de los cuales debe escoger solo tres, a continuación un ejemplo de la boleta a utilizar. Ver formulario No. 1.

### **Formulario No. 1**

Universidad de San Carlos de Guatemala Biblioteca Central <b><u>Boleta de opinión</u></b>		
A continuación se presenta una serie de valores, escoja 3 luego enumérelos del 1 al 3 en el orden que crea sea posible que la Biblioteca Central pueda adoptar para representarla y puedan servir de base para su desarrollo.		
<input type="checkbox"/> calidad	<input type="checkbox"/> trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> compromiso
<input type="checkbox"/> servicio	<input type="checkbox"/> respeto	<input type="checkbox"/> lealtad
<input type="checkbox"/> eficiencia	<input type="checkbox"/> colaboración	<input type="checkbox"/> confiabilidad
<input type="checkbox"/> equidad	<input type="checkbox"/> excelencia	<input type="checkbox"/> Otros _____
¡Por la información brindada muchas gracias!		

Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

Después de que cada persona llena la boleta, se pedirá a los participantes que se reúnan en parejas y que unan los tres valores que cada uno tiene y con esto tendrá seis valores de los cuales deben escoger solo tres, de ahí se reúnan en grupos de cinco o seis integrantes y se seguirá la misma tarea de la fase anterior para reunir solo tres, al finalizar se reunirá el grupo en su conjunto y se realizará una discusión de los tres valores que en su opinión la Biblioteca Central debería adoptar, recordando que el orden si tiene importancia.

- c) Se reunirán nuevamente y luego de establecer los tres valores guía, se les pedirá a los participantes que escriban como estos valores pueden ser aplicados en los procesos realizados por la Biblioteca en forma grupal, individual, y como organización en su conjunto.

d) Reunión general del personal de la Biblioteca Central: Realizadas las reuniones anteriores se sugiere una reunión conjunta tanto de jefes como de colaboradores, para determinar cuales serán los valores guías para la Biblioteca, en el cual se deberá llegar a unir los valores ya establecidos por ellos anteriormente, con la ayuda del asesor y llegar a un consenso en los cuales se tomarán tres valores que puedan ser llevados a la práctica.

Luego de esto se deberá de revisar la misión y definir una nueva integrándole los tres valores establecidos. Para finalizar se realizará una declaración de los valores organizacionales que serán compartidos por los miembros del equipo de trabajo, a continuación se presenta un modelo que podrán utilizar para tal fin:

**Formato No. 1**

Universidad de San Carlos de Guatemala Biblioteca Central DECLARACION DE NUESTROS VALORES	
Valor (1)	_____
Significa	_____
	_____
	_____
Valor (2)	_____
Significa	_____
	_____
	_____
Valor (3)	_____
Significa	_____
	_____
	_____

Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

Establecer una guía de cómo estos valores serán utilizados por los colaboradores de la Biblioteca en una forma individual, grupal y organizacional.

- e) Aprobación final de los valores organizacionales y declaración, así como la misión de la Biblioteca para poder continuar el proceso de aplicación, la dirección deberá aprobar la declaración de valores, la nueva misión, con la cual se presentará por escrito el proceso realizado y los resultados recomendados a utilizar.

### **3.9.2 Fase II: Comunicación de la misión y los valores organizacionales compartidos**

En esta fase se pretende la comunicación a todo el recurso humano de la Biblioteca, pero también se trata de que otros grupos interesados también las conozcan como los usuarios de la Biblioteca y para que esto sea una realidad se sugiere las siguientes actividades:

- a) Presentación formal y por escrito de los valores organizacionales y misión a todos los colaboradores. Para que dentro de los colaboradores no se presente ningún tipo de confusión se presentará las conclusiones a las que se llegaron en la fase anterior por escrito a través de un informe que describa la nueva misión, luego la declaración y los valores que han sido adoptados por la Biblioteca.

- b) Presentación ante otros grupos interesados, representantes de rectoría, de la división de administración de personal y la división de desarrollo organizacional se dará una charla ante los representantes de estas dependencias para que conozcan en profundidad los valores, la declaración y la nueva misión de Biblioteca, brindándoselas por escrito y resolviendo las dudas que puedan surgir.
- c) Para que los colaboradores tengan siempre presente los valores y la misión organizacional, deberán colocarse en lugares visibles como por ejemplo en la entrada de la Biblioteca, en cada uno de los departamentos y secciones de la misma, para lo cual se sugiere el uso de carteles laminados, también se realizará esta actividad para que los usuarios puedan conocerlos. Un ejemplo de carteles puede ser el siguiente utilizándose para tal efecto la misión del año 2005:

**Tabla No.1**

<p><b><u>Nuestra misión es:</u></b></p> <p>Coadyuvar a la formación, actualización y especialización de profesionales, estudiantes y usuarios externos, mediante la prestación de servicios de alta tecnología , calidad y eficiencia, brindando recursos y materiales impresos, audiovisuales y digitales que promuevan la investigación científica y contribuyan al desarrollo de la Universidad y del país, mediante el cumplimiento de sus funciones: docencia, investigación, extensión y servicio.</p>
--

Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

d) Que en el carné que Biblioteca Central utiliza con sus colaboradores se les agregue los tres valores organizacionales establecidos para brindar un mayor posicionamiento. Este carné podría ser por ejemplo:

**Cuadro No. 3**

**Carnet propuesto**

Escud 0 USAC	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Biblioteca Central		
	Valor (1)	Valor (2)	Valor (3)
Datos personales			foto
Año 2005	Carnet 00000		T

Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

e) Para que los colaboradores tomen conciencia de los valores adoptados debe dárseles la guía de cómo poner en práctica los mismos y que se acordó utilizar en la fase anterior la cual debe de presentárseles por escrito en una tarjeta emplastada para evitar su deterioro.

Otras formas de comunicar la misión y los valores organizacionales en las cuales se busca el posicionamiento de los mismos en los colaboradores como las siguientes:

- Reuniones de grupo por departamento en las cuales los colaboradores contarán experiencias acerca de cómo ellos pusieron los valores en acción,

también para recordárselos y leer la declaración de la misión. Estas reuniones se realizarán una vez a la semana con duración de 15 a 30 minutos.

- Crear una cartelera en la cual se puedan poner comentarios de usuarios satisfechos sobre la forma en que se les brindó el servicio en las cuales destaquen el valor puesto en práctica en cada acción realizada. Esta cartelera se renovará mensualmente, y será ubicada en el área de casilleros de los colaboradores para que pueda ser observados por ellos regularmente.
- Reunión mensual por departamento en la cual se establecerá qué colaborador es el que refleja los valores y se brindará una carta de reconocimiento agradeciéndole su dedicación en el trabajo y motivándolo a seguir utilizándolos.

### **3.9.3 Fase III: Alinear las prácticas diarias con la misión y los valores organizacionales compartidos**

Esta fase es la de más larga duración y depende del compromiso de todos los colaboradores, jefes y dirección para llevarlo a cabo. Esta fase se divide en tres actividades a seguir:



### 3.9.3.1 Prácticas individuales

- Auto administración y desarrollo: para esta actividad se tiene por objetivo mejorar la conducta individual ajustada a los valores que se adopten por la Biblioteca, en esta cada persona debe establecer metas las cuales se centrarán en mejorar su desempeño para guiarles se sugiere utilizar el siguiente formato:

#### **Formato No. 2**

<p>Metas personales relacionadas con los valores de la Biblioteca Central</p> <p>1. ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de ser _____ (<u>Valor 1</u>)? Meta: _____ _____ _____</p> <p>2. ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de ser _____ (<u>Valor2</u>)? Meta: _____ _____ _____</p> <p>3. ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de ser _____ (<u>Valor3</u>)? Meta: _____ _____ _____</p>
---

Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

- Solución de problema y toma de decisiones: se sugiere establecer una o dos personas de cada departamento que sirvan de mediadoras

imparciales y su función consistirá en asegurar que la solución de los conflictos resultantes al implantar el programa se encuentren soluciones que beneficien a cada uno de los interesados o afectados.

- Prácticas de liderazgo: a los jefes se les debe incentivar para que utilicen como base para la toma de decisiones la administración por valores. También que utilicen un liderazgo participativo, en el cual los colaboradores puedan opinar acerca de las decisiones que le afectan y puedan aportar soluciones creativas a los problemas o conflictos. Se recomienda la capacitación sobre el liderazgo participativo y trabajo en equipo para jefes de la Biblioteca.

### **3.9.3.2 Prácticas de equipo**

- Prácticas de miembro efectivo: Es que el miembro del equipo en este caso de los diferentes departamentos presente al jefe de su departamento o sección los problemas descubiertos y las posibles soluciones a dicho problema.
- Dinámica y procesos de grupo: En el cual los departamentos no deben de trabajar de manera aislada, sino que se utilice el trabajo en equipo dentro de los miembros de departamentos, para las soluciones y discusión de los problemas de la organización.

- Etapa de formación de equipos de alto desempeño: Se realizarán equipos de dos a tres personas por departamento escogidas de forma aleatoria para buscar la solución a los problemas grupales y organizacionales a través del uso de los valores y de la administración por valores. Estos grupos tendrán sesiones cada quince días con una duración de aproximadamente una hora o dependiendo de los problemas que se presenten.

### **3.9.3.3 Prácticas organizacionales**

En esta etapa del proceso la dirección de la Biblioteca debe conducir a los miembros de la organización al uso constante de sus valores y para esto se debe:

- **Revisar los sistemas y procesos organizacionales**

Deberán ser revisados y adoptados en función de la nueva misión y valores organizacionales compartidos por los miembros. Deben ser revisados los procesos de higiene y seguridad, compensación, etc. Dentro de estos se destaca el proceso de administración de recursos humanos para lo cual se recomienda se tome en consideración los siguientes:

- a) Reclutamiento: desarrollar un grupo de candidatos que tengan valores, habilidades y destrezas acordes a las necesidades estratégicas y de personal.

- b) Selección: en esta fase se le dará a conocer la cultura organizacional y los valores de la organización, en esta etapa se debe establecer si sus valores son acordes a los de la organización.
- c) Contratación: se establece el candidato, las condiciones laborales así, como se espera la identificación con los valores organizacionales.
- d) Inducción: se orienta al nuevo colaborador aspectos básicos como misión, visión, declaración de valores, formas de aplicarlos. Así también aspectos relacionados con su puesto de trabajo, jefe inmediato, etc. Aunado a esto se le debe dar una introducción de lo que es la Universidad de San Carlos, utilizando para tal efecto el manual de inducción de la Unidad de Inducción y Capacitación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- e) Capacitación: se pone énfasis en sus desarrollo humano, así también en aspectos técnicos del puesto. En esta fase se debe reforzar los valores organizacionales lo cual tendrá como resultado la concientización del trabajador.
- f) Evaluación del desempeño: se evaluará sus resultados laborales individuales y se busca el fortalecimiento de las actitudes positivas y valores, así como una revisión constante de su labor, permitiendo conocer las necesidades que tenga de capacitación, motivación, u otras.

- **Realizar prácticas de reconocimientos y recompensas**

A los colaboradores debe de brindárseles reconocimientos como cartas de agradecimiento, diplomas u otras formas que pudieran ser utilizadas para que el trabajador sienta que se aprecia su alto desempeño las cuales deben dárseles con frecuencia, así mismo organizar actividades en donde participen todos los trabajadores como desayunos o almuerzos para que se de una relación más estrecha entre todos los colaboradores y puedan trabajar mas unidos. Además se debe de brindar mensualmente, una carta de reconocimiento agradeciéndole su dedicación en el trabajo y en el uso de los valores organizacionales y motivándole a seguir utilizándolos, estos colaboradores serán escogido por sus compañeros de trabajo por ser el que mejor refleje el uso de sus valores, por cada departamento. Al finalizar el programa se hará entrega de diplomas de reconocimiento a los colaboradores que hayan sido elegidos por sus compañeros de departamento, como la persona, que mejor demuestren en la práctica de los valores organizacionales.

### **3.10 Estimación de recursos:**

#### a) Humanos

- Personal de la Biblioteca Central
- Personal de la División de Administración de Personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

#### b) Materiales y equipo

- Escritorio
- Pizarrones
- Equipo de oficina
- Equipo de computación
- Equipo de audiovisuales
- Papelería y útiles de oficina
- Sala de conferencias

c) Financieros

En las fases del programa la inversión en valores monetarios será:

**Cuadro No. 4**

**Costo de materiales**

Descripción	Cantidad	Costo Unit.	total
Escritorio	1	Q 500.00	Q 500.00
Pizarrón	1	Q 75.00	Q 75.00
Silla	1	Q 75.00	Q 75.00
Archivo	1	Q 750.00	Q 750.00
Uso de cañonera	6 días	100 día	Q 600.00
Uso de computadora	15 Hrs.	6 Hr.	Q 90.00
Resmas de papel bond	8	Q 28.00	Q 224.00
Marcadores para pizarrón	2	Q 15.00	Q 30.00
Lapiceros	12	Q 1.25	Q 15.00
Lapices	12	Q 1.25	Q 15.00
Fotocopias	7480	Q 0.15	Q 1,122.00
Cinta para impresora	1	Q 50.00	Q 50.00
Carteles	10	Q 20.00	Q 200.00
Carnets	57	Q 30.00	Q 1,710.00
Diplomas de reconocimiento	11	Q 40.00	Q440.00
Sala de conferencias	1	Q -	Q -
<b>Total</b>			<b>Q 5,840.00</b>

Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

### **Cuadro No. 5**

#### **Costos de recursos humanos**

Concepto	Hrs.	Costo x Hr.	Total
Conferencista			Q 6,000.00
Asesor	40	Q 31.25	Q 1,250.00
Personal de la Biblioteca Central			
Director	27	Q 36.67	Q 990.09
Jefes de departamento	31	Q 178.80	Q 5,542.80
Colaboradores	17	Q 842.28	Q14,318.76
Colaboradores	12	Q 107.40	Q 1,288.80
total			Q29,390.45

Fuente: Investigación de campo. Año 2005.

### **Cuadro No. 6**

#### **Total costo del programa**

Concepto	Total
Recursos humanos	Q31,505.95
Materiales	Q 5,896.00
Total costo del programa	Q37,401.95

Fuente: Investigación de campo. Año 2005

Debido a que dentro de los derechos y obligaciones de los trabajadores universitarios, los colaboradores deben participar en los cursos de adiestramiento que se organicen para elevar su capacidad y rendimiento, por lo cual, la Biblioteca Central no lo considera un costo por ser una obligación de su parte la participación del recurso humano.



Al igual para la Unidad de Inducción y Desarrollo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que será la responsable de la asesoría y capacitación, quienes consideran no tener costo alguno para ellos su participación en el programa, por considerarlo una obligación, por ser parte de sus funciones, el ofrecer toda la ayuda posible a la Biblioteca Central como parte de la Universidad, solo necesita esta unidad, recibir una petición de la Biblioteca para prestar su ayuda y colaboración.

Todos estos recursos serán planteados dentro del presupuesto de la Biblioteca Central para su aprobación por Rectoría y la Unidad financiera de la Universidad.

### **3.11 Evaluación y seguimiento:**

Para que se mantenga un mejoramiento continuo del programa y en general de la Biblioteca Central se estima conveniente se realicen algunas actividades para que exista una retroalimentación que ayude a implementar correcciones en posibles problemas que se presenten.

- Al finalizar el programa, el director y jefes de la Biblioteca deberán de realizar una reunión para establecer si los objetivos fueron alcanzados, si se cumplieron con las políticas establecidas y si fueron realizadas, todo esto comparando lo escrito con lo realizado.

- Realización de reuniones mensuales por parte de los jefes de Biblioteca para la elaboración de un informe sobre el avance y desarrollo de las actividades realizadas en el cumplimiento del programa.
- Se evaluará a los empleados al concluir cada conferencia para establecer los conocimientos que los colaboradores pudieron aprender de estas actividades, por los jefes de cada departamento, en una boleta individual.
- El uso de la evaluación del desempeño para que puedan ser conocidas las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores que los ayuden en el uso de sus valores organizacionales. Esta se realizará anualmente, y los responsables de esta serán los jefes de departamento, así como de la elaboración de un informe para establecer la situación de los colaboradores de la biblioteca dirigida a la Dirección de la misma.
- El uso de boletas de opinión de los empleados para conocer sobre las practicas de la organización, los valores y estilos de trabajo de su jefe inmediato la cual deberá ser de una forma anónima en la cual tampoco se escribirá el nombre de la persona, únicamente el nombre del puesto de trabajo y poder crear así retroalimentación y poder mejorar en estos aspectos. Esta se realizará al finalizar el programa por parte del asesor del programa, para evitar que los colaboradores sean lo mas verídicos posibles.

- El uso de boletas de opinión sobre la satisfacción de los clientes para encontrar vacíos en el servicio y puedan ser corregidos, mejorando así el mismo. Los colaboradores, quienes tienen a su cargo el servicio directo en la atención al usuario, serán los delegados de que los usuarios llenen la boletas y su recolección, siendo los jefes de departamento los responsables de la presentación de un informe así, como la delegación de la tabulación de las boletas, por parte de dos colaboradores escogidos aleatoriamente por departamento. Esto se realizará cada tres meses.

### **3.12 Beneficios**

Dentro del recurso humano de la Biblioteca Central se espera que al ponerse en marcha el presente programa se muestren los siguientes beneficios:

- Un mejoramiento del servicio, buscando la excelencia.
- Uso del trabajo en equipo.
- Mejoramiento del desempeño laboral.
- Motivación del colaborador al identificarse con la Biblioteca.
- Confianza del colaborador en sus jefes.
- Conocer por parte del colaborador que su opinión será escuchada.
- Se desarrolle un liderazgo participativo y equilibrado entre la producción y en relación con las personas.
- Sentirse estimado por los jefes y compañeros y en general por la Biblioteca Central.

- Que los colaboradores presenten una sensación de logro y realización.

### **3.13 Limitaciones**

Cuando los valores organizacionales solo quedan en papel y no se cumple con ellos en la práctica se presentan dentro del recurso humano algunas actitudes como las siguientes:

- Desconfianza
- Confusión
- Bajos desempeños

## CONCLUSIONES

1. Se estableció que los colaboradores de la Biblioteca Central en su mayoría no poseen un adecuado nivel de conocimiento con respecto a los valores organizacionales y la misión de la misma.
2. Se determinó que existen características básicas como, el tiempo de desempeñar el puesto de trabajo, lo que refleja que poseen un buen conocimiento con respecto a la Biblioteca Central, lo que beneficia el uso de un programa de administración por valores, el cual requiere de la participación activa de sus colaboradores.
3. La importancia que se da a los valores organizacionales es alta, en donde al no encontrarse identificados, no son utilizados como una guía para el desarrollo de sus actividades habituales.
4. El personal de la Biblioteca se siente insatisfecho en sus necesidades sociales, autorrealización y de autoestima en margen alto, mientras que en sus necesidades de seguridad y fisiológicas se encuentran satisfechas en un margen mayor.

5. El liderazgo que es utilizado por los jefes de la Biblioteca es orientado en la producción brindándole mayor importancia a los resultados del trabajo, pero dándole una menor importancia al trabajador y sus necesidades y los recursos que se necesita para su desarrollo.
  
6. El personal de la Biblioteca Central, demuestra la falta de capacitación sobre lo que son los valores organizacionales, misión, visión, lo cual pone de manifiesto la falta de comunicación sobre estos aspectos.

## RECOMENDACIONES

1. Para que los colaboradores de Biblioteca Central conozcan la misión y visión así como también los valores organizacionales debe utilizarse un programa de administración por valores. (Capítulo III de este trabajo)
2. El programa de administración por valores que ha sido diseñado para que sea aceptado con facilidad por los colaboradores, y al utilizar los valores organizacionales se pueda crear dentro del colaborador un deseo de servicio y colaboración al conocer las razones por las cuales labora.
3. Los valores organizacionales deben revisarse y llegar a un consenso dentro de los colaboradores sobre cuales serían los más apropiados para la Biblioteca y al final debe darse una declaración de valores que los defina para poder ser utilizados, los cuales también deben ser compartidos por toda la organización.
4. Durante la práctica del programa, debe utilizarse el trabajo en grupo y prácticas de reconocimientos y recompensas, como las descritas dentro de la presente propuesta, para mejorar la satisfacción del colaborador en sus necesidades sociales, autoestima y autorrealización.

5. El liderazgo de la organización debe brindar la oportunidad, que el colaborador pueda opinar respecto a temas que le afecten, lo que reflejaría mayor confianza en sus jefes, mejorando la comunicación, aumentando la participación y la creatividad de los trabajadores de la Biblioteca Central.
  
6. La participación y la comunicación de los jefes y de los colaboradores debe ser constante y activa dentro del programa, para esto se recomienda que se presente la información de una forma escrita y oral como se describe dentro del mismo, así también la capacitación sobre estos los temas de valores organizacionales y administración por valores para utilizarlos eficientemente.



## BIBLIOGRAFIA

1. Blanchard, Ken y O'Connor, M. Administración por valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso de una misión y unos valores compartidos. 1era. edición, Colombia, 1997. Editorial Norma. 150 p.
2. Bermúdez, Fernando. El arte de vivir: valores humanos para una nueva sociedad. 4ta. edición, Guatemala, 2003. Editorial Pastoral Educativa, Diócesis de San Marcos. 169 p.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. edición, Colombia, 2000. Editorial Mc Graw Hill. 699 p.
4. Dessler, Gary. Administración de personal. 4ta edición, México, 1991. Editorial Prentice Hall. 812 p.
5. Davis, Keith. Comportamiento humano en el trabajo. 6ª. edición, México, 1985. Editorial Mc Graw Hill. 647p.
6. Davis, Keith-Newstrom W., Jhon. Comportamiento humano en el trabajo. 10ª. edición, México, 2001. Editorial Mc Graw Hill. 622 p.

7. Instituto de Ingenieros Industriales. Más allá de la reingeniería. 2da. Edición, México, 1999. Compañía editorial Continental S.A. de C.V. 250 p.
8. Koontz, Harold – Heinz Weihrich. Administración: Una perspectiva global. 11va. edición, México, 1998. Editorial Mc Graw Hill. 796 p.
9. Méndez A, Carlos E. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra. edición, Colombia, 2004. Editorial Mc Graw Hill. 246 p.
10. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. 5ta. edición, Guatemala, 2002. Litografía CIMGRA, Centro de Impresiones gráficas. 236 p.
11. Stephen, Robbins. Administración. 6ta edición, México, 1998. Editorial Prentice Hall. 750 p.
12. Stephen Robbins. Comportamiento organizacional. 8va. edición, México, 2000. Editorial Mc Graw Hill. 699 p.
13. Teo Orellana, Claudia Maribel. Programa de inducción para docentes de primer ingreso a la Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis: Licda. Admón. Emp. Guatemala, 2002. 59p.

14. Universidad de San Carlos de Guatemala. Catálogo de Estudios 1996.  
Departamento de Registro y Estadística. Dirección General de  
Administración. 494 p.
15. Universidad de San Carlos de Guatemala. Manual de Inducción para el  
Trabajador Administrativo USAC. División de personal, Unidad de  
Inducción y Desarrollo. Año 2005. 39 p.
16. Universidad de San Carlos de Guatemala. Memoria de labores 2002.  
División de Publicidad e Información. 163 p.
17. Universidad de San Carlos de Guatemala. Plan Estratégico USAC – 2022.  
Versión ejecutiva. Año 2003. 32 p.
18. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recopilación de leyes y  
reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Departamento de asuntos jurídicos. Año 2002. Editorial Universitaria.  
168p.
19. Universidad de San Carlos de Guatemala. Trifoliar de la Biblioteca  
Central, USAC 2004. Biblioteca Central. 2 p.

20. Electrónicas: [WWW.monografías.Com](#)

[WWW.gestiopolis.Com](#)