

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL BASADO EN UNA ADMINISTRACIÓN
POR VALORES, PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO
NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA JUSTO RUFINO BARRIOS, ZONA 21,
JORNADA VESPERTINA -INEBJRBJV-”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

SHAROL IVONN MORALES CHITAY

KARLA CONSUELO LEÓN CORADO

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE PSICÓLOGAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADAS**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2009

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Reg. 056-2009
CODIPs. 1226-2009

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

11 de septiembre de 2009

Estudiantes

Sharol Ivonn Morales Chitay
Karla Consuelo León Corado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO QUINTO (25º) del Acta VEINTIDÓS GUIÓN DOS MIL NUEVE (22-2009), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 10 de septiembre de 2009, que copiado literalmente dice:

"VIGÉSIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL BASADO EN UNA ADMINISTRACIÓN POR VALORES, PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA JUSTO RUFINO BARRIOS, ZONA 21, JORNADA VESPERTINA -INEBJRBJV-"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**SHAROL IVONN MORALES CHITAY
KARLA CONSUELO LEÓN CORADO**

**CARNÉ No. 200316975
CARNÉ No. 200317170**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Miguel Guillén, y revisado por el Licenciado Estuardo Bauer Luna. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

/Velveth S.



CIEPs.: 123-09
REG.: 056-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

INFORME FINAL

Guatemala, 09 de septiembre del 2009.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Estuardo Bauer Luna, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL BASADO EN UNA ADMINISTRACIÓN POR VALORES, PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA JUSTO RUFINO BARRIOS, ZONA 21, JORNADA VESPERTINA -INEBJRBJV-".

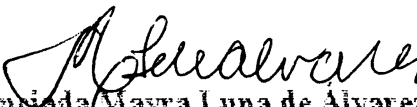
ESTUDIANTE:
Sharol Ivonn Morales Chitay
Karla Consuelo León Corado

CARNÉ No.:
2003-16975
2003-17170

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 25 de agosto del 2009, y se recibieron documentos originales completos el 09 de septiembre del 2009, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"


Licenciada Mayra Luna de Alvarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-
"Mayra Gutiérrez"





CIEPs. 124-09
REG. 056-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 09 de septiembre del 2009.

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL BASADO EN UNA ADMINISTRACIÓN POR VALORES, PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA JUSTO RUFINO BARRIO, ZONA 21, JORNADA VESPERTINA -INEBJRB.IV-".

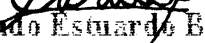
ESTUDIANTE:
Sharol Ivonn Morales Chitay
Karla Consuelo León Corado

CARNÉ No.:
2003-16975
2003-17170

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 24 de agosto del 2009, por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Estuardo Bauer Luna
DOCENTE REVISOR



/Sandra G.
c.c. Archivo

Guatemala, 24 de junio de 2009

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano –CUM-
Centro de Investigaciones Psicológicas,
“CIEPS” Mayra Gutiérrez

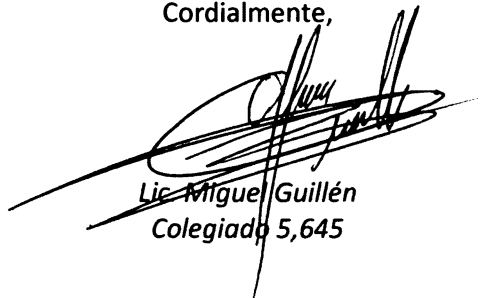
Estimada Licda. Mayra Luna:

De manera atenta me dirijo a usted, informando que he asesorado y aprobado el trabajo de tesis de las estudiantes: SHAROL IVONN MORALES CHITAY, Carnet 2003 16975 y KARLA CONSUELO LEÓN CORADO, Carnet 2003 17170.

El Informe Final titulado: “Implementación de un Manual basado en una Administración por Valores, para el Desarrollo Organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica Justo Rufino Barrios, zona 21, Jornada Vespertina –INEBJRBJV-.

Procedo igualmente a comunicarle de esta disposición, para que se sirva dar el seguimiento correspondiente y el apoyo que sea necesario para culminar el trabajo.

Cordialmente,



Lic. Miguel Guillén
Colegiado 5,645



CIEPs. 022-09
REG.: 099-08

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUMI-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 17 de marzo del 2009.

ESTUDIANTE:
Sharol Ivonn Morales Chitay
Karla Consuelo León Corado

CARNÉ No.:
2003-16975
2003-17170

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:

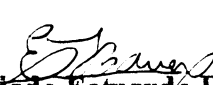
"IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL BASADO EN UNA ADMINISTRACIÓN POR VALORES, PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA JUSTO RUNINO BARRIOS JORNADA VESPERTINA - INEBJRBJV-".

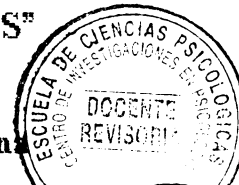
ASESORADO POR: *Licenciatura en Psicología*


Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenclado Estuardo Bauer Luna
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo. 
Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"



INSTITUTO NACIONAL EDUCACION BASICA

"JUSTO RUFINO BARRIOS"

JORNADA VESPERTINA

34 Av. y 14 Calle final zona 21 - Tel.: 4497840

Guatemala, C. A.

OF. NO. _____

REF. _____

Al contestar, sírvase mencionar el número y referencia de esta nota.

Guatemala, 12 de mayo de 2009

Licda. Mayra Luna
Centro de Investigaciones Psicológicas CIEPS
Escuela de Ciencias Psicológicas
Ciudad

Estimada Licda. Luna:

De manera atenta me dirijo a usted informando que SHAROL IVONN MORALES CHITAY, carnet 200316975 y KARLA CONSUELO LEÓN CORADO, carnet 200317170, realizaron su trabajo de campo del proyecto: "Implementación de un manual basado en una Administración por Valores para el desarrollo organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica, Justo Rufino Barrios, Jornada Vespertina, zona 21" -INEBJRBJV-, en el período comprendido desde octubre 2008 a mayo 2009.

Agradezco su atención a la presente carta.

Cordialmente,


PEM. María Isabel González de Carpio
Directora

AGRADECIMIENTOS
Por Sharol Morales

A DIOS: Padre bueno, a ti te debo todo y a ti te agradezco un triunfo más en mi vida.

A MIS PADRES: Víctor Morales, con tu ejemplo de valentía y esfuerzo estoy llegando hoy hasta aquí. Iris Chitay, mujer fuerte y valiente, con tus sueños me impulsas a buscar a hacerlos realidad para ti, gracias padres míos.

A MIS HERMANOS: Wilson, Mary, Dany, Emanuel y Josué, gracias por su paciencia, por su apoyo, sólo deseo poder ser un buen ejemplo para ustedes.

A CRISTIAN TORRES: gracias por sostener mis brazos cuando mis fuerzas no me eran suficientes para mantenerlos arriba, pero más que ello gracias por ser mi otra mitad en todo.

A MI COMPAÑERA DE TESIS: Karla, gracias por tu apoyo en esta tesis, como dijiste un día dos cabezas piensan mejor que una.

A CAROLINA PADILLA Y NÉSTOR VÁZQUEZ: con su ejemplo puedo ver que la mano de Dios se mueve a cada instante, las fuerzas se renuevan y las bendiciones se reciben bien cuando vienen bien.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS: gracias por tantas anécdotas compartidas, mi camino es más fácil y lleno de alegría con su compañía.

AGRADECIMIENTOS

Por Karla León

A DIOS: gracias Padre por acompañarme en este trayecto y permitirme finalizar con éxito lo que un día empezamos.

A MIS PADRES, HERMANOS Y FAMILIA: por su inmenso amor y motivación en estos años trascendentales de mi vida.

A MI COMPAÑERA DE TESIS: por ser ayuda idónea, por tu paciencia y apoyo incondicional en nuestra tesis.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS: por el conocimiento adquirido.

AL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA JUSTO RUFINO BARRIOS, ZONA 21, JORNADA VESPERTINA, -INEBJRBJV-: por su interés y apoyo en la realización de este trabajo de investigación.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS: de promoción con quienes disfrutamos momentos inolvidables, a la red López Martínez de Casa de Dios por su tiempo y comprensión, y a mis compañeros de trabajo por su colaboración.

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Por Sharol Morales

Lic. Estuardo Bauer
Psicólogo
Colegiado 9983

Lic. Miguel Guillén
Psicólogo
Colegiado 5645

Por Karla León

Dr. Ronnie Escobar
Médico y Cirujano
Colegiado 5886

Licda. Graciela León
Abogada y Notaria
Colegiado 4705

PRÓLOGO

Un esfuerzo importante de la tesis propuesta es acercar dos temas que parecieran irreconciliables para el que hacer del psicólogo; es decir, ¿Deberá el psicólogo utilizar sus conocimientos y herramientas para el fin lucrativo o no de una institución?

La respuesta rotunda de este estudio, es un sí y vale la pena destacar uno de los enunciados propuestos: “El ámbito laboral, representa para el ser humano un área más para satisfacer sus necesidades, obtener beneficios en el mismo le han de ayudar a ver cómo va escalando un peldaño de su vida y como va creciendo personalmente”.

Cuando las estudiantes se animan a plantear este tema y conjugar elementos como la psicología, los valores, la administración y la organización; están haciendo realmente un esfuerzo valioso por reconocer el amplio alcance que tiene la psicología industrial y demostrar que existe un campo de acción que logra mejorar la calidad de vida de las personas en medio de instituciones cada vez más conscientes del aporte valioso que entrega el colaborador.

Otro elemento adicional e igualmente importante de este estudio, es demostrar que el concurso del trabajador en el diseño de las organizaciones, donde laboran, las hace más humanas, mejor enfocadas y finalmente más eficientes, siendo este un fin esperado de cualquier organización.

Miguel Guillén
Asesor de Tesis, Colegiado 5645

ÍNDICE

	Pág.
PRÓLOGO	
CAPÍTULO I, INTRODUCCIÓN	
1.1 Introducción	1
1.2 Marco teórico	3
CAPÍTULO II, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1 Descripción de la Muestra	22
2.2 Estrategia Metodológica	23
2.3 Técnicas y Procedimientos de Trabajo	24
2.4 Instrumentos de Recolección de Datos	24
2.5 Análisis Estadístico	25
CAPÍTULO III, PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
3.1 Presentación	26
3.2 Vaciado de Información	27
3.3 Análisis Global	33
CAPÍTULO IV, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 Conclusiones	34
4.2 Recomendaciones	35
BIBLIOGRAFÍA	36

Anexo I Cuestionario

Anexo II Encuesta

Manual de Administración por Valores

RESUMEN

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción:

Uno de los ámbitos más importantes del ser humano es el área laboral, pues en el lugar de trabajo encuentra la oportunidad para desarrollarse profesionalmente y satisfacer sus necesidades básicas, adquiriendo un comportamiento que se reflejará en el rendimiento de sus labores. La psicología desempeña un papel significativo, refiriéndose al estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo el individuo siente, piensa, aprende y conoce para adaptarse al medio que le rodea. La nueva generación psicológica, generación que además de hacer un trabajo clínico, también se interesa por los fenómenos que ocurren en el área laboral, es la que está abriendo campo en Guatemala, produciendo un beneficio empresarial además de un beneficio al colaborador.

La psicología industrial, como es conocida no solamente por el estudio de cómo hacer que el colaborador trabaje y produzca, se interesa también por el estudio del cuerpo y alma empresarial. Esta área es amplia y lo mejor es que está en sus primeros años de evolución, tiene diferentes subsistemas de trabajo, entre ellos el Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos, el cual se encarga del estudio de la Cultura Organizacional y la forma de aceptación de las jerarquías institucionales.

El Desarrollo Organizacional forma parte de este subsistema, siendo la aplicación de las técnicas necesarias para el mejoramiento de la salud y la eficacia de los colaboradores, brindando con ello beneficios para las organizaciones. También, se enfoca en resaltar la misión y la visión con que fue constituida la empresa, conocer estos dos factores y en especial estar comprometidos con ellos coadyuva al buen funcionamiento de ella.

Las empresas guatemaltecas muchas veces se encuentran en etapas en las cuales el empleador se convierte en un directivo y la empresa se percibe como

el lugar donde se le da un trato inadecuado al colaborador, y no el lugar donde podrá alcanzar sus metas y logre desarrollar su plan de vida.

Hoy en día se pretende cambiar el prejuicio que se tiene de esta rama, se está trabajando en la labor de reorganizar empresas, de retomar el valor de las personas que laboran y comprender que no son un capital humano, o colaboradores que deben cumplir con sus metas para alcanzar la alta productividad en la empresa, obteniendo al final beneficios económicos para el dueño y para el colaborador resultados negativos en salud emocional y física. La finalidad ahora es llamar al empleado colaborador, ayudar a comprender que la empresa y el colaborador son uno, y que si los dos están bien, los beneficios serán para ambos; si obtienen ganancias el éxito será mutuo y por lo tanto el compromiso de igual manera.

El fin del trabajo es ser una parte significativa para el ser humano, pues no es posible tener una vida significativa sin un trabajo que lo ayude alcanzar sus metas, sus objetivos y su plan de vida. La influencia de los valores institucionales en la calidad de vida, es el factor que permite enlazar la visión de la institución con la visión de vida del colaborador, de tal manera que encuentre en la institución una razón más para alcanzar su proyecto de vida. En una institución educativa, resaltan los valores personales e institucionales, ya que se reflejan en las acciones que cada colaborador realiza y como consecuencia se convierte en acción para los estudiantes.

Los valores son acciones humanas conscientes y voluntarias, en que se hace uso de la libertad para obrar correctamente reconociendo la dignidad de la persona. Al hablar de valores institucionales se dice que es la convicción que los colaboradores de una organización tienen, en cuanto a preferir ciertas prácticas por encima de otras.

Para alcanzar lo anteriormente descrito, se propone implementar una metodología que tenga enfoques desde diferentes ámbitos, que abarque no sólo lo empresarial, sino también lo físico y lo emocional. Por ello se propone una

Administración basada en Valores, la cual conduce a trabajar de una manera efectiva, rigiéndose por los valores comunes de los colaboradores y unificándose con los valores de una empresa, además contribuye al equilibrio entre la salud emocional y ética de la institución creando una mayor felicidad interna.

En las instituciones educativas a nivel público, tienden a darse diversas situaciones que afectan de manera directa a los resultados que se esperan. El Instituto Nacional de Educación Básica Justo Rufino Barrios, Jornada Vespertina, como cualquier otro instituto, hace falta la práctica adecuada de los valores institucionales y presenta dificultades en las relaciones laborales entre los colaboradores administrativos, docentes y operativos al regirse por sus propios valores, esto crea malestar en la dinámica laboral generando resultados no favorables para la institución.

Debido a ello, se propone implementar un manual de Administración por Valores en dicho Instituto para que los colaboradores pongan en práctica los valores con los cuales operará la institución educativa, podrá regirse por valores empresariales seleccionados por el mismo personal y hará que ellos mismos se comprometan, rindan y se sientan satisfechos en su trabajo.

La Administración por Valores es una dirección de carácter humanista e integrador, es una nueva experiencia, un proyecto participativo, que exige el compromiso de la institución y los colaboradores.

1.2. Marco Teórico:

Psicología industrial:

La psicología es la ciencia del comportamiento, cognición, emoción y motivación de los seres humanos. Se subdivide en varias especializaciones diferentes, entre ellas se encuentra la Psicología Industrial, la cual es una de las principales áreas aplicadas de la psicología, es un rubro diverso que se relaciona con el lado humano de las organizaciones.

Esta ciencia es la aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial y a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores. (Chiavenato, Idalberto, 2002 pág.16)

Por ser una ciencia aplicada, tiene diferentes técnicas para realizar sus actividades. Está interesada en tres grandes protagonistas: los colaboradores, los administradores y los consumidores. El propósito fundamental de la Psicología Industrial es aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal teniendo responsabilidades para los colaboradores como para los patronos.

La Psicología Industrial es un invento del siglo XX, cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX y principios del XX, ha existido casi desde los orígenes de la psicología. Los primeros psicólogos industriales fueron los experimentales, quienes se interesaban en aplicar los nuevos principios en asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional “Se conocen como fundadores a Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott, ambos psicólogos experimentales y profesores universitarios, cuando en 1913, publican “Psicología y Eficiencia Industrial”. (Spector, Paul E., 2002, p.28.) En América por el contrario, la Psicología Industrial nace dando respuestas al problema de reclutamiento y selección del personal. Su primera aplicación fue en la primera guerra mundial, realizando pruebas psicométricas a los militares que serían colocados en ella.

De esa fecha a nuestros días la psicología ha estado avanzando, creando día tras día, nuevos alcances. Hoy en día se conocen diferentes subsistemas que ayudan a brindar una mejor atención a los recursos humanos. Según Idalberto Chiavenato, los subsistemas de la Psicología Industrial, están ubicados de tal manera que uno sea complemento del otro y que entre todos se realice una buena administración del personal. Los principales subsistemas son:

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización.	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Cuadro 4.1 "Administración de Recursos Humanos", Chiavenato, Idalberto, 5ta. Edición.

En el subsistema de Desarrollo se menciona el Desarrollo Organizacional – DO-, *que es la aplicación de las técnicas de la ciencia del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.*" (Chiavenato, Idalberto, 2002 pág. 295).

El objetivo principal del Desarrollo Organizacional es implantar cambios sustanciales en la forma de operación organizacional, en toda empresa, los cambios son momentos en los que ningún colaborador quiere formar parte, primero porque le preocupa lo que ha de suceder ahora con él, segundo porque se

tiene la concepción de que los cambios no benefician sólo perjudican y tercero porque al final él que ganará será el dueño de la empresa. Para cambiar, la empresa necesita transformarse en un ambiente de cambios donde las personas se sientan estimuladas a innovar y crear. Las empresas deben tener una visión anticipada, concentrada en su misión y su futuro.

El Desarrollo Organizacional –DO- es una herramienta que por medio del análisis en el entorno adopta un camino o estrategia para buscar el cambio que conlleva a una evolución conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen llegando a obtener el éxito de organización. Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización: la Visión, la Misión y los Valores Organizacionales.

Los Valores

Los valores tienen sus orígenes en los pensamientos griegos, es decir su concepción filosófica ha sido: una característica de los seres humanos y que los identifican de los demás. Es toda convicción básica acerca del bien o del mal.

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adheridos a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades." (Prieto Figueroa, 1984, pág. 186.)

De esta forma, no es posible exigir que la humanidad sea guiada o regida por los mismos valores, ya que no tendrán el mismo significado en el mismo lugar. Para tener un valor y que éste tenga peso deberá ponerse en práctica día tras día.

Los valores se clasifican según su finalidad, los más conocidos son: valores religiosos, morales, estéticos, intelectuales, afectivos, sociales, físicos, económicos y finalmente los valores organizacionales. En esta investigación se hará énfasis en los valores organizacionales, ya que, como parte del Desarrollo Organizacional, son importantes para el alcance de la visión y la misión, son un reto para cada persona que los maneja según su patrón de crianza y su forma de vida.

Los valores organizacionales se diferencian de los demás tipos de valores, porque se tratan de unificar los valores personales con los valores que se implementaron en la institución para alcanzar la visión. Los valores organizacionales constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas a mediano o largo plazo. Según este concepto la calidad en el trabajo puede ser un valor escogido con respecto a su opuesto, o el interés por las personas en la institución puede ser preferible al desprecio de estas. Otros ejemplos de valores pueden ser la generación de riqueza.

Los valores empresariales son un fenómeno complejo que depende de las siguientes variables:

- Las creencias y valores del fundador. Toda empresa surge de un impulso fundacional a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos. La consecución de recursos financieros, materiales y humanos para llevar a cabo la idea es un paso posterior.
- Los valores sociales de cada momento histórico. A principio del siglo XX, los valores sociales predominan en los países desarrollados, no eran los mismos que los actuales.
- La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.

Administración por Valores – ApV-

Es un modelo de administrar una institución de una manera más humana y menos tecnificada. Se conoce a partir de los años 90, y desde entonces ha estado evolucionando la forma de administrar cualquier institución, ya que no está orientada a un sólo tipo de empresa.

“Es un enfoque en la administración en la que los gerentes establecen, mueven y practican los valores compartidos de una organización los cuales forman la cultura de la misma, refleja cual es su posición en que creen y la forma en que opera la empresa y el comportamiento de sus empleados.” (Duran María Marta y Leer Alberto, 2004, p 10.) Sin embargo, la gente es resultado de una mezcla tan amplia de cultura e influencias, no es tan fácil enumerar los cambiantes valores y motivaciones en forma homogénea y válida.

Las organizaciones son un conjunto de cerebros que tienen estructuras cognitivas y emocionales. No se trata solamente de paredes, máquinas y capital, el conjunto de ello más el ser humano es realmente la dirección de las empresas.

Una administración por valores –ApV- es útil como una herramienta de liderazgo que tiene tres fines importantes: Simplificar, Organizar y Comprometer.

- Simplificar: absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambio de todos los niveles de la empresa.
- Organizar: encausar la visión estratégica hacia dónde va de ir la empresa en el futuro.
- 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.

Entre las funciones básicas del encargado de la institución, está la de procurar el alto rendimiento de sus colaboradores, sin importar el tamaño o el sector de la misma, para lograrlo éste debe saber manejar valores, no sólo de

forma “constitucional” sino en su diario vivir. Demostrando con su ejemplo la verdadera Administración por Valores.

La falta de coherencia entre la teoría y la práctica hace que en la mayoría de empresas se vea la filosofía de la misma como una utopía, los colaboradores ya no ven como algo que realmente se puede vivir en la empresa, sólo ven que en algunas empresas el tener enlazados ambos temas dan buenos resultados. Los valores puestos en acción, vienen a resaltar la utilidad del colaborador, los beneficios de trabajar guiados bajo una misma finalidad y sobre todo que no se trata de una empresa más.

El encargado de una institución que pretende aplicar la administración por valores se ha de esforzar por tener diálogos reales de calidad con sus colaboradores, de tal manera que los valores que se pongan en práctica sean todos lo que ellos propusieron en común. Al tener unidos a los colaboradores y la visión institucional, el camino por andar será más fácil y seguirá siendo cada día la ruta a mantener.

Fases de la Administración por Valores

Para llevar a cabo el proceso de administración por valores, existen varios modelos, los cuales se describen a continuación:

En palabras de Shimon L. Dolan, director científico del Instituto de Estudios Laborales en ESADE Business School, acompañado de su homólogo Salvador García, entre su vasta documentación se encuentran las siguientes fases de la administración por valores:

1. Fase O: ¿El cambio va en serio? Existencia del Liderazgo legitimador del empleo de recursos

En esta fase da inicio el Cambio Cultural, significativo desde el punto de vista en que va en serio y requiere de voluntad, compromiso y capacidad de asignar

suficientes recursos para su éxito. Este factor no es el único pero es el más importante. Quizá por eso son también excepcionales los casos de empresas diferentes que se atreven a ser líderes pensando y haciendo las cosas de manera distinta.

2. Fase I: Destilado de valores esenciales: La revitalización estratégica compartida

Esta fase consiste en una reformulación de valores, realizada de forma participativa. Es importante no imponerse hacia los colaboradores, la forma práctica de hacerlo es considerando estas preguntas: ¿Hacia dónde vamos?, ¿Para qué?, ¿Cómo somos?, ¿Dónde estamos ahora? y ¿Con qué principios vamos a conseguir llegar?:

- Visualización colectiva del futuro al que desea llegar.
- Diagnóstico participativo de los puntos fuertes y débiles de los valores actuales, así como de las amenazas y oportunidades de los valores del entorno.
- Consenso sobre los causes del camino a seguir.

3. Fase II: ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de proyecto

Esta etapa es la esencial, consiste en el cambio propiamente dicho. Luego de la reformulación de la visión, misión y los valores empresariales, se han de definir las líneas de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por Equipos de Proyecto. La conversión de valores en objetivos es un proceso conceptualmente lógico que, en la práctica, es sobre todo una buena excusa para dialogar, aprender y motivar la acción eficiente. La base de esta etapa es perseverar, mantenerse estar siempre atentos para llegar al final del proceso.

4. Fase III: Política de personas basadas en valores

Los procedimientos internos en relación con las personas, van más allá de la reformulación de directrices, es una fase directa para trabajar con los colaboradores es la fase en donde todos aportan y logran realmente ser parte del proceso. La ApV puede ayudar a corregir estos problemas de las políticas de los recursos humanos.

5. Fase IV: Auditoría de valores operativos

A la hora de reformular la visión, misión y valores operativos de la empresa, es tener una publicación en formato muy presentable y no hacer absolutamente nada para evaluar y recompensar el cumplimiento de la misma. En la medida en que los valores esenciales se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, estos han de ser convenientemente evaluados.

No cabe duda de que la introducción de un diálogo colectivo para la reformulación de los valores esenciales compartidos que supone la ApV es ya en sí misma un cambio cultural y una oportunidad de aprendizaje colectivo de primera magnitud. Pero, más allá de eso, lo que supone realmente mejora continua es el ejercicio de "Auditar" o confrontar la diferencia entre los valores supuestamente asumidos y las realizaciones cotidianas a todos los niveles de la empresa, desde la Dirección General hasta la Recepción. Esta confrontación de datos es el verdadero reto de los "Cambios de Cultura" en general y de la ApV en particular.

En este aspecto, también resalta el gurú Ken Blanchard, quien es un prominente conferencista, consultor y escritor. Ha escrito diez éxitos de librería, entre los que destaca "Administración por Valores en 2003". En total ha vendido trece millones de copias de sus libros, publicados en veinticinco idiomas. Como escritor ha llegado más allá, incluso que como conferencista internacional. Blanchard es presidente y director espiritual de "The Ken Blanchard Companies", profesor visitante de su alma mater, Cornell University, donde obtuvo su título en

gobierno y filosofía y su doctorado en administración educativa y liderazgo, de donde hoy es síndico emérito. Obtuvo una maestría en sociología en la Colgate University. De su libro “Administración por Valores” se estudiarán las siguientes fases:

1. Fase I: Aclarar su misión y valores

El primer paso para proceder a aclarar la misión y los valores de la compañía, es, primero que todo, obtener la aprobación de los dueños de la compañía o de la Junta Directiva para iniciar el proceso. Una vez que se tenga, hay que decidir qué valores se quieren que impulsen la estrategia empresarial y asignarles un orden de prioridad. Se debe igualmente, definir la misión de la compañía. Si la compañía ya tiene una declaración de misión, hay que determinar si ella refleja los valores que se han identificado. Si no es así, se debe de revisar para ponerla de acuerdo con esos valores.

Este proceso no es difícil, pero puede tomarse algún tiempo; puesto que además de asegurar de que los valores de la lista si son aquellos por los cuales se quiere que la compañía sea conocida y opere, hay que aclarar los valores. Cuanto más sencillos, directos y fáciles de entender sean, mejor. Tanto las declaraciones de misión como de valores deben estar de acuerdo con la misión de la compañía, deben verse como una manera de energizar el negocio de la compañía y asegurar el futuro bienestar de la misma.

Una vez que se está satisfecho con la versión de la declaración, es hora de comprometer al equipo de la alta gerencia. ¿Cómo comprometer al equipo de la alta gerencia? Se debe de entender que los valores no son una cosa que se les hace a las personas, sino que se hace con ellas, puesto que éste es un proceso de colaboración. Conviene que ellos se puedan expresar libremente y para hacerlo se puede invitar a un consultor externo a la compañía, ya que nada se gana si los miembros del equipo administrativo creen que tienen que estar de acuerdo con el jefe, el verdadero "jefe" son los valores que ha adoptado la compañía. Esa es la autoridad a la que todos deben de obedecer.

Una de las ventajas de invitar a una persona imparcial es que el equipo de la alta gerencia puede pensar y expresar sus ideas con toda libertad. Cuando los altos gerentes hayan intercambiado ideas, como jefes, se podría entrar en la reunión para comparar sus puntos de vista con los de la otra persona. El punto es que este proceso no busca lo que le convenga al jefe ni a cualquier otra persona, sino lo que sea mejor para la compañía.

En Administración por Valores se dice que una vez que el gerente y su grupo de la alta gerencia se hayan puesto de acuerdo sobre la misión de la compañía y una serie de valores en orden de prioridad, es hora de averiguar qué piensa el personal de la empresa, (Blanchard, Ken Administración por valores, pág. 57, 2003). Haciendo una serie de grupos de enfoque con una muestra representativa de empleados de todos los niveles y áreas de la organización, sería la manera de averiguar si los empleados están dispuestos a tomar parte en el plan y trabajar por la misión y los valores.

Si hay algún problema, se aprovechan estas reuniones para obtener sugerencias sobre cómo mejorarlos. Si los empleados sugieren nuevos valores importantes, éstos también se estudian; así como las opiniones sobre la prioridad que se debe conceder a los distintos valores.

Enseguida, hay que determinar si los empleados son genuinamente entusiastas de la misión y los valores de la compañía. El número de grupos de enfoques, depende de lo numeroso que sea el personal de la empresa y de si la aceptación de los empleados requiere que todos participen o basta con un muestreo representativo. Una regla práctica es incluir tanto a probables apoyadores como a posibles opositores. Si los empleados han recomendado cambios significativos, será muy importante para ellos ver esas recomendaciones reflejadas en la declaración final.

2. Fase II: Comunicación

Un proceso de comunicación podría ser convocando reuniones de lanzamiento en cada una de las localidades donde se encuentre la compañía, invitando a una persona que esté fuera de la compañía para que abra las sesiones diciéndole a todo el mundo en que consiste el viaje de Administración por Valores. Seguidamente podemos mostrar diapositivas de la declaración de misión de la compañía y de sus valores básicos, y explicar la visión en que sustentaba la compañía y lo que espera que cada uno haga para poner en práctica la misión y los valores en el trabajo de todos los días.

Al terminar la reunión se pueden tener disponible copias laminadas de la declaración de misión, los valores básicos, una guía para ponerlos diariamente en práctica, y una copia del plan de implementación de la compañía y entregarles a todos. Muchas otras compañías prefieren definir sus valores en forma que se acomoden a todos sus interesados claves.

Si se trata que la misión y los valores se mantengan constantemente a la vista de las personas, serían herramientas con mayores probabilidades de hacer lo que fueron diseñadas para hacer: enfocar e influir en las prácticas diarias de trabajo.

También se podrá colocar un cartel en cada una de las áreas en donde trabajan grupos o unidades, como: salas de juntas o donde se congregan las personas o se reciben a los clientes. Es buena idea también colocarlos en la entrada principal del edificio donde se encuentra la compañía, en las salas de conferencias, incluso en la de la Junta Directiva, en los salones de capacitación, etc. Una manera de lograr que todos actúen de acuerdo con esos compromisos es el uso de una guía para la toma de decisiones basadas en valores.

Otra manera de comunicar la misión y los valores es: a través de una exhibición de fotografías enmarcadas de empleados sonrientes, y colocar debajo de cada una, una leyenda que empiece con uno de los valores claves y termine

con una anécdota de cómo la persona, el grupo o equipo habían demostrado constantemente ese valor en su trabajo. Se pueden incluir en algunos comentarios no solicitados de clientes satisfechos sobre la manera como los empleados les habían prestado un servicio.

Es conveniente iniciar todas las reuniones compartiendo historias de éxito con los valores en acción, publicar anécdotas seleccionadas en el boletín mensual de noticias y en el informe anual de la compañía serían maneras de tomarse en serio la idea de comunicar los valores.

3. Fase III: Alinear

La alineación es el corazón y el alma de Administración por Valores. (Blanchard, Ken, Administración por valores, pág. 62, 2003). Una vez que se han aclarado los valores y la misión y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

La mejor manera para alinear las prácticas administrativas con esos valores es utilizar un “ombudsman”, que es una especie de mediador imparcial y cuya función consiste en asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados. En realidad, al establecer el proceso de alineación se pueden postular a dos personas para el cargo, una de administración y la otra de fuera de esta sección.

Un método de crear de alineación es la reducción de vacíos entre lo que buscan la misión y los valores, y lo que está sucediendo en la realidad.

Al sentir una desviación en el proceso, se podría decir que es algo parecido a lo que se siente cuando las ruedas de un automóvil están desalineadas. Sin embargo existen tres métodos de medición que se emplean comúnmente para determinar si algo está desalineado: entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque; evaluación administrativa y técnicas de retroinformación; y

encuestas entre empleados sobre las prácticas de la compañía. Otros métodos que producen verdaderos cambios culturales son la evaluación administrativa y las técnicas de retroinformación, en las cuales se evalúan los valores, estilos de trabajo y las pautas de adaptabilidad de los directivos. Este proceso enseña mucho acerca de uno mismo y de los asociados.

El cambio más grande, crítico y útil en el proceso de la ApV, consiste en dejar de pensar que las cosas tienen que ser *o lo uno o lo otro*, y pensar que pueden ser *ambas* cosas a la vez. La gente está acostumbrada a pensar de una forma o de otra y cada uno cree que su modo de pensar es el correcto. Pero una vez que empiezan a escuchar y a reconocer que la otra parte podría tener algo razón, empiezan a usar el pensamiento de *ambas* cosas a la vez. Entonces pueden dejar de pelear y empezar a colaborar. Con frecuencia se necesita una sesión de SPOP para efectuar este cambio. SPOP significa *Solución de Problemas Orientada a las Personas*. Esta es una manera poderosa de aprovechar un conflicto para realinear a las personas con los valores de la compañía y con los suyos propios.

El método de la Administración por Valores no es para retardar la marcha de la empresa, es para hacerla más eficiente, por tanto, *el proceso SPOP sólo se emplea cuando un problema interpersonal está claramente estorbando el progreso de un equipo, un departamento o toda la compañía. (Blanchard, Ken, Administración por valores, pág. 70, 2003)*

El proceso consiste en una serie de interrogantes o pasos que las personas recorren juntas y que están destinados a llevar a un plan de acción que asegure que una situación como esa no volverá a ocurrir. Las interrogantes están ordenadas en tres fases: definición, búsqueda de soluciones e implementación y seguimiento.

PROCESO SPOP

Fase I

Definición

1. Aclarar inquietudes

¿Cuáles son nuestras inquietudes claves?

2. Hacer declaración de objetivo

¿Qué tenemos que lograr?

3. Identificar requisitos claves

¿Quiénes son los interesados afectados?

¿Cuáles son las expectativas de usted, de ellos, de la organización?

Fase II

Búsqueda de Soluciones

4. Determinar soluciones

¿Qué soluciones ganador-ganador se nos ocurren?

5. Evaluar soluciones

¿Cuál es la mejor solución para alcanzar nuestro objetivo?

6. Obtener acuerdo

¿Qué estamos dispuestos a ensayar?

Fase III

Implementación y Seguimiento

7. Desarrollar Plan de Acción

¿Qué hay que hacer para que ésta solución funcione?

8. Establecer Plan de Medición

¿Cómo sabremos si el plan está funcionando?

9. Seguimiento de resultados

¿Funcionó bien esta solución?

¿Qué habríamos podido hacer de otra manera para obtener mejores resultados?

Existe una desavenencia entre dos personas que trabajan juntas y una se siente ofendida por la otra. Qué harían en esta situación dentro del proceso SPOP. Lo primero que se debe hacer es que las dos partes compartan sus inquietudes sobre la situación y se termina con un acuerdo entre ellas sobre la manera cómo van a interactuar en el futuro en una forma que esté de acuerdo con los valores de la compañía. El proceso puede durar desde diez minutos hasta varias horas.

Cuando hay que tratar o tramitar muchos asuntos personales o interpersonales, se usa un método llamado plan de acción para resolver diferencias o GAAP.

Los valores empiezan a actuar como un imán poderoso alineando a todos alrededor de un tema común, como los valores compartidos. La energía se vuelve contagiosa. El entusiasmo de unos estimula a los otros y dicen que las historias de triunfos que oyen constantemente o de las cuales son testigos les dan un sentimiento de renovada esperanza o fe.

Con todo este resumen de proceso de ApV, se puede llegar a la conclusión de que esta es una manera de vivir, no es simplemente cumplir el proceso es vivir día a día el concepto de valores, es mostrar a los demás cuán importante es el crecimiento personal en la compañía, es la forma en que todos pueden evaluar el comportamiento individual y el del grupo de manera que ellos mismos se vuelven los evaluadores. Para que funcione la Administración por Valores tiene que hacerse todo el tiempo, en todas las áreas, con todos los grupos interesados en la empresa y a todos los niveles, empezando desde la cima. Si no se hace en esa forma, es fácil prever el resultado: no tiene el impacto que se busca. Existe un dicho al respecto:

"Es fácil descubrir el compromiso cuando se ve y más fácil aún cuando no se ve".

Metodología para implementar la Administración por Valores –ApV- en una institución educativa a nivel gubernamental

Se considera que aunque las dos metodologías descritas tienen grandes beneficios, es ideal hacer una unificación de ideas, verificar las fases que cada autor propone y con base en ellas poder optar para crear una metodología que funcione en la institución educativa. Hay que recordar que debido a la constitución organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica Justo Rufino Barrios Jornada Vespertina, se cuenta con personal suficiente para implementar una ApV, y aunque se pronostica que será un proceso largo, se ven también los beneficios que esta institución alcanzará.

La relación entre la Psicología Industrial y la Administración por Valores

Psicología: es una ciencia que se dedica al estudio del alma del ser humano, que al ser aplicada a la organización también estudia el alma empresarial, las psicopatologías empresariales, la motivación laboral y el comportamiento del empleado dentro y fuera de su lugar de trabajo.(Morris, Charles y Maisto A., Psicología, pág. 325)

Al estudiar la psicología la ApV, descubre que los valores son inherentes al ser humano, todos tienen valores, según la crianza, el lugar y la forma de vida, cada persona tiene un concepto de valor y por ende tiene un concepto para aplicarlo en determinado lugar. La Administración por Valores es de gran beneficio para los empleados, ya que son ellos los principales protagonistas y beneficiados en este proyecto de cambio de la empresa.

El mantener una coherencia entre lo que se piensa y lo que se hace en la empresa, hace comprometerse y hacer un buen trabajo. Se comienza a laborar en equipo, pensando que la empresa y los empleados únicamente forman un ser, un ser que se ve bien o mal, según lo que aporte cada empleado. Los resultados

serán siempre el conjunto de actividades de todas las partes de la organización, verse como parte del logro o como parte del fracaso depende de cómo se han comprometido con la empresa.

El ámbito laboral, representa para el ser humano un área más para satisfacer sus necesidades, obtener beneficios en el mismo le han de ayudar a ver como va escalando un peldaño de su vida y como va creciendo personalmente. La motivación laboral influye en la manera en la que se realizaran las actividades, las ganas y el amor con el que se lleven a cabo cada una de ellas. Cuando un empleado no se siente comprometido con la empresa, tiende a huir por su lado, buscando culpables, encontrando sólo cosas negativas de su empleo, promoviendo las mismas actitudes entre sus compañeros de trabajo, deja de observar lo bueno y comienza a ver lo negativo, se preocupa más en cualquier otra actividad que no represente el lugar de trabajo. Todo esto afectando de manera directa su psique.

Las consecuencias de no atender este problema en sus inicios se transforma en estados emocionales agresivos, deprimidos e incluso estados en psicosis.

Relaciones Interpersonales y el trabajo:

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. Tanto a nivel jerárquico como a nivel educativo, las diferencias culturales y el estado anímico con el que se presente a trabajar día tras día el colaborador.

Hoy en día se han descubierto las Caricias Psicológicas, estas tienden a validar el sentido de cotización que siente una persona, se pueden mencionar entre estas caricias, la forma de hablar y tratar a la persona, el respeto por sus creencias y la valoración de las acciones que manifiesta en su labor. La mayoría de los colaboradores esperan por lo menos algún intercambio de caricias psicológicas antes de empezar a hablar del trabajo. Poder llevar a cabo una

conversación positiva, lo que es una habilidad interpersonal y muestra a la luz los valores que cada uno posee y que pueden ser útiles para la otra persona.

Cada colaborador trae ciertos "aportes" al trabajo. Mientras exista un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marchan bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sean personales o administrativos, necesitan valorar los aportes de otras personas.

Cuando los aportes de una persona no son valorados, puede aumentar el conflicto o el descontento. Una muestra de valorización de estos "aportes" es por medio de la comunicación de las políticas de la institución y de cómo se pueden alinear todos los aportes en creencias o Valores comunes en este equipo de trabajo.

Los jefes frecuentemente tienen que mostrar, por medio de palabra y acción, que valoran las contribuciones que pueden aportar los colaboradores. De otro modo, sólo se obtendrá sumisión, pero nunca entrega, pasión y compromiso con la institución.

Por estas razones, el enfoque psicológico empresarial propone la implementación de técnicas que ofrezcan beneficios para la institución pero también que ofrezcan beneficios para los colaboradores, quienes son la base de las mismas, en otras palabras es buscar el bien común.

CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Descripción de la muestra:

La presente investigación se realizó en el Instituto Nacional de Educación Básica Justo Rufino Barrios J.V., ubicado en la 34 av. y 14 calle final, el cual cuenta con el siguiente personal: administrativo, integrado por la directora, la subdirectora, la orientadora, la contadora general, la oficinista I, 3 secretarías y una bibliotecóloga; docente, conformado por 36 maestros, en edades de 24 años hasta 57 años, todos con un nivel escolar mínimo de Profesor de Enseñanza Media, los cuales cuentan con licenciaturas y maestrías. Los maestros más antiguos tienen 28 años laborando para la institución, los más recientes en integrarse al Instituto tienen 2 años. Y operativo, 2 guardianes y 2 conserjes, aunque los 4 se dedican a la limpieza de la institución. Se utilizó un tipo de muestreo probabilístico, de clase aleatoria estratificada, éste consiste en elegir una muestra con una característica en común y divididos en categorías o estratos.

El Instituto inició labores el 10 de agosto de 1974, con la finalidad de brindar educación a los jóvenes y adultos de la colonia Justo Rufino Barrios, comienza como un instituto experimental, es decir un centro educativo donde aparte de formar el área de educación básica, también se formaba al alumno en áreas prácticas, como corte y confección, carpintería, panadería, metales y maderas, artesanías y cocina. Actualmente sigue contando con dos jornadas la matutina y la vespertina.

2.2 Estrategia Metodológica:

Fase I. Acercamiento a la Institución: presentarse con las autoridades, informando acerca de la planeación estratégica con la que se abordó el tema de Administración por Valores, debido a la necesidad que presentaba el instituto.

Fase II. Autorización del plan de trabajo: las autoridades aprobaron el plan de trabajo a realizar luego de plantearles la necesidad de resolver el problema.

Fase III. Sensibilización al personal: reunido todo el personal del Instituto en la biblioteca del mismo, se dio la Conferencia “Valores Institucionales” resaltando en ella la importancia de la práctica de ellos.

Fase IV. Aplicación de Técnicas e Instrumentos: durante tres días consecutivos se aplicaron las técnicas e instrumentos al personal administrativo, docente y operativo.

Fase V. Análisis y presentación de resultados: con la interpretación de las técnicas e instrumentos aplicados se establecieron los valores institucionales, elegidos de manera democrática por el personal. Luego se procedió a informar los resultados a las autoridades superiores, con el fin de obtener su aprobación para continuar con el proceso de investigación.

Fase VI. Realización y entrega del Manual de Valores: con los valores institucionales se elaboró el manual, incluyendo recomendaciones para su aplicación, información del tema, calendarización mensual, plan de actividad según cada valor, guía de trabajo en grupo, entre otros. Se realizó el informe final, luego la inducción y posterior a ello se entregó el manual a las autoridades de respectivas.

2.3 Técnicas y Procedimientos:

- **Cuestionario:** son una serie de preguntas que se enfocan a un fin determinado. Se realizó de forma individual con la muestra previamente seleccionada.
- **Encuesta:** instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, se realizó en forma individual con la muestra previamente seleccionada.
- **Lluvia de ideas:** consiste en motivar al grupo a que genere ideas relacionadas con un tema determinado, la finalidad de esta técnica es sensibilizar a la población para que todos aporten su comentario y se sientan parte de la solución. Se reunió la muestra seleccionada en el salón de educación para el hogar de 2do. Básico, se formaron grupos y se inició esta técnica.
- **Mesa redonda:** es la reunión de varias personas para exponer sobre un tema determinado bajo la dirección de un moderador. Con los resultados obtenidos en la lluvia de ideas, se reunió la muestra en el salón de educación para el hogar de 2do. Básico y se procedió a exponer el tema “Valores empresariales”

2.4 Instrumentos de Recolección de Datos:

- **Guía de Cuestionario:** se realizaron una serie de preguntas y este fue administrado con toda la muestra en el salón de la biblioteca del Instituto, con estas preguntas se pretendía evaluar el conocimiento del personal en el tema Desarrollo Organizacional del Instituto. Ver anexo I.
- **Guía de Encuesta:** es instrumento cuantitativo de investigación social donde se le consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario. Se administró a todo el personal del instituto, utilizando para ello la biblioteca y se pretendía conocer los

valores que cada uno de los colaboradores aprendieron en el hogar y los que ponen en práctica en su trabajo. Ver Anexo II.

- **Lluvia de ideas:** se reunió al personal, con el apoyo de una pizarra y varios marcadores, se motivó a todos los colaboradores para que generaran ideas del tema “Los valores en mi trabajo”, el fin de esta actividad era sensibilizar a la población para que todos aportaran su comentario y se sintieran parte de la creación del manual.
- **Mesa redonda:** estando reunido todo el personal para exponer los valores descubiertos en la lluvia de ideas. Se llevó a cabo en el salón de educación para el hogar de 2do. Básico, las capacitadoras fueron las moderadoras quienes intervinieron en la conceptualización de los siete valores que se pondrán en práctica con la creación del Manual.

2.5 Análisis Estadístico:

Para realizar este proyecto se utilizó un análisis estadístico descriptivo, el cual consiste en la recolección, descripción y resumen de datos originados a partir de las técnicas e instrumentos aplicados a la población elegida. Los datos se pueden visualizar gráficamente en porcentajes.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Presentación:

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Según el Desarrollo Organizacional, se descubrió la necesidad de implementar un Manual basado en Administración Por Valores, de tal manera, la Dirección de Instituto estuvo consciente de implementar el manual elaborándolo de acuerdo a la filosofía establecida por la visión, misión y valores, así como las necesidades del mismo, brindando su total apoyo en la investigación.

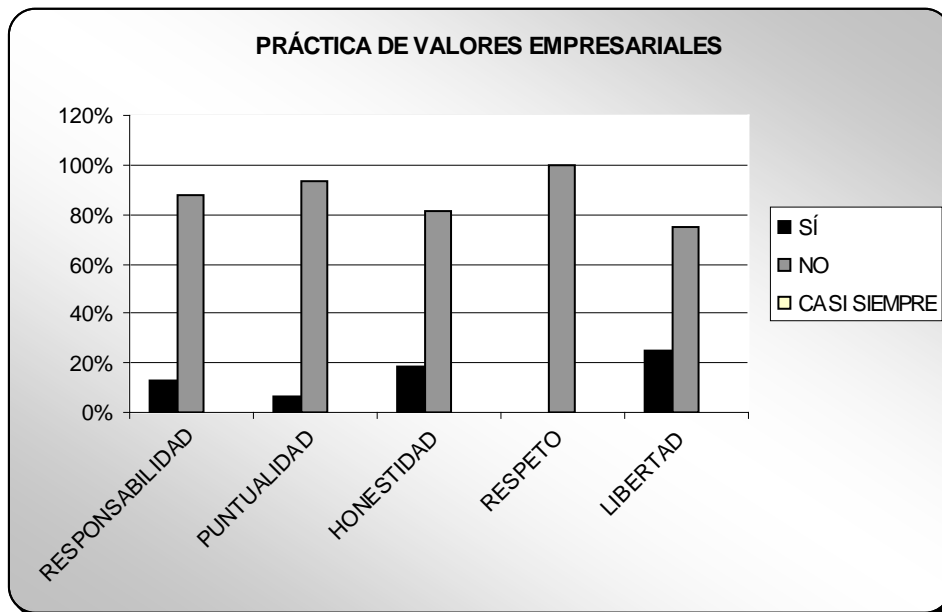
Se inició con una entrevista con la Directora, observaciones directas del personal administrativo, docente y operativo, elaboración de cuestionarios que dieran la base sobre los conocimientos que tenía el personal acerca de los valores institucionales, de la misma forma se aplicaron encuestas para ampliar el conocimiento de los colaboradores acerca del Desarrollo Organizacional –DO-. Luego se realizó una lluvia de ideas y una mesa redonda para enlistar los valores institucionales, y posterior a ello darles un concepto según las creencias generales.

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de la encuesta, el cuestionario, la lluvia de ideas y la mesa redonda se realizó de forma cualitativa.

En este capítulo se hace un vaciado de la información obtenida de las técnicas e instrumentos utilizados durante el trabajo de campo. Estos resultados están representados a través de gráficas.

3.2. Vaciado de información de técnicas:

GRÁFICA No. 1



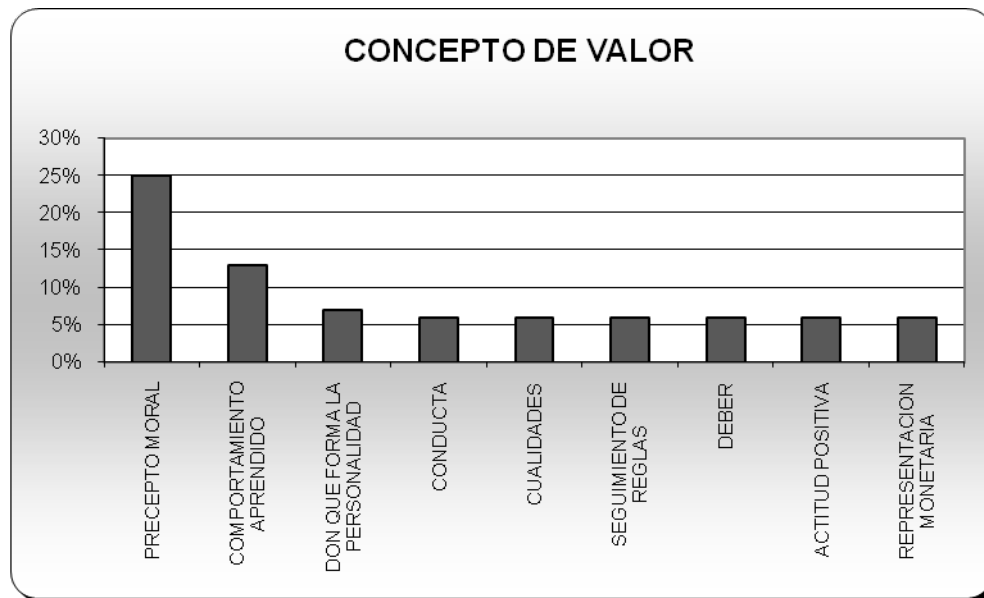
Fuente: Encuesta aplicada a catedráticos, conserjes y personal administrativo del Instituto Nacional de Educación Básica, Justo Rufino Barrios Jornada Vespertina. Noviembre 2008.

Interpretación:

Para la interpretación de los resultados obtenidos porcentajes indicadores que dieran una base en la cual fundamentar la investigación, se administró una encuesta de Valores Empresariales, a una muestra de 16 personas del personal administrativo, docente y operativo que conforman el personal del Instituto.

En la encuesta de Valores Empresariales se obtuvieron los siguientes resultados: con base a la pregunta número 1, se pudo conocer que el 12.50% de la población pone en práctica el valor de la responsabilidad, con la pregunta número 2, se conoció que el 6.25% del personal pone en práctica el valor de la puntualidad, el 18.75% del personal pone en práctica el valor de la honestidad, ninguna persona pone en práctica el valor del respeto y el 25% pone en práctica el valor de la libertad.

GRÁFICA No. 2



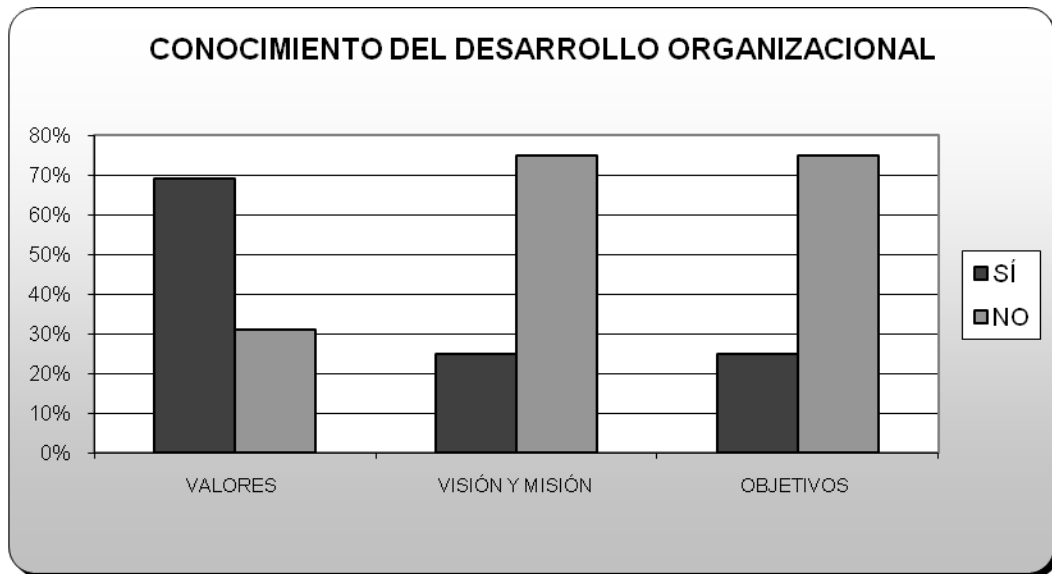
Fuente: Cuestionario aplicado a catedráticos, conserjes y personal administrativo del Instituto Nacional de Educación Básica, Justo Rufino Barrios Jornada Vespertina. Noviembre 2008.

Interpretación:

La gráfica muestra los conceptos de valor obtenidos por 16 colaboradores del personal administrativo, docente y operativo del Instituto Nacional de Educación Básica Justo Rufino Barrios, Jornada Vespertina

Según la pregunta número 1 del Cuestionario, se pudo observar que el 25% de la población describe el concepto de valor como precepto moral, el 13% como comportamiento aprendido, el 7% opinó que es un don que forma la personalidad y los conceptos de valor como una conducta, seguimiento de reglas, deber, actitud positiva y representación monetaria representan un 6% cada uno.

GRÁFICA No. 3



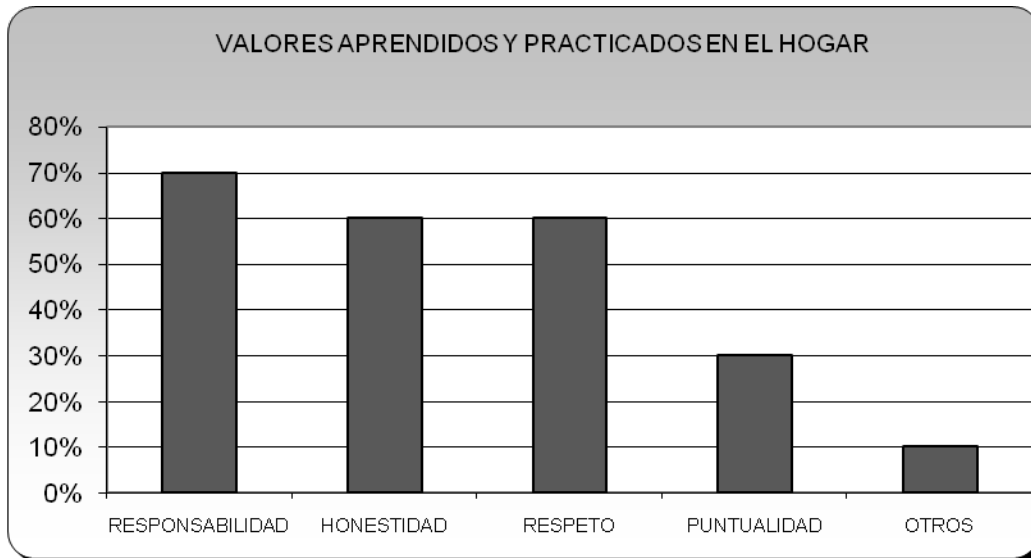
Fuente: Cuestionario aplicado a catedráticos, conserjes y personal administrativo del Instituto Nacional de Educación Básica, Justo Rufino Barrios Jornada Vespertina. Noviembre 2008.

Interpretación:

En esta gráfica se pueden observar el conocimiento del Desarrollo Organizacional en el Instituto con una muestra de 16 personas, entre ellos personal administrativo, docente y operativo.

Los resultados en la pregunta No. 2 indican que el 69% del personal sabe cuáles son los valores institucionales o empresariales que debieran practicar, mientras que el 31% los ignora. En la pregunta No. 3 muestran que 25% conoce la visión y misión del Instituto y el 75% desconoce ambas cosas y por último en la pregunta No. 4 el 25% tiene conocimiento de los objetivos del Instituto y el 75% los desconoce.

GRÁFICA No. 4



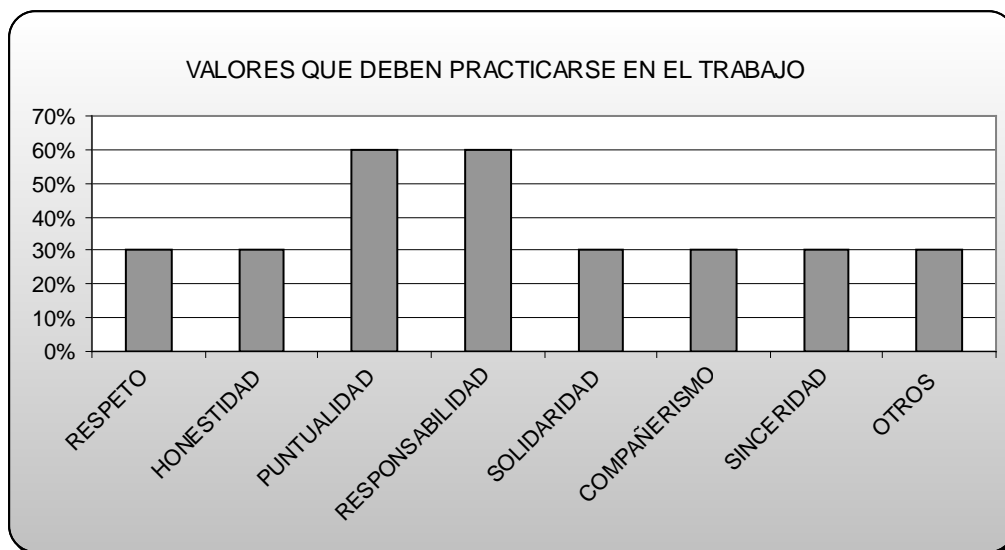
Fuente: Cuestionario aplicado a catedráticos, conserjes y personal administrativo del Instituto Nacional de Educación Básica, Justo Rufino Barrios Jornada Vespertina. Noviembre 2008.

Interpretación:

Esta gráfica proyecta resultados 16 trabajadores de valores que han aprendido y practicado en el hogar.

El valor más alto aprendido y practicado en el hogar es el de la responsabilidad con un 70%, en la pregunta No. 5 del cuestionario, luego sigue el valor de la honestidad con una 60% y con el mismo porcentaje el respeto. El valor puntualidad contiene el 30% y el 10% corresponde a otros entre ellos educación, justicia, tolerancia, compañerismo, solidaridad, conciencia, servicio, caridad, amor, sinceridad, amabilidad, humildad, dignidad, igualdad, religiosos y morales.

GRÁFICA No. 5



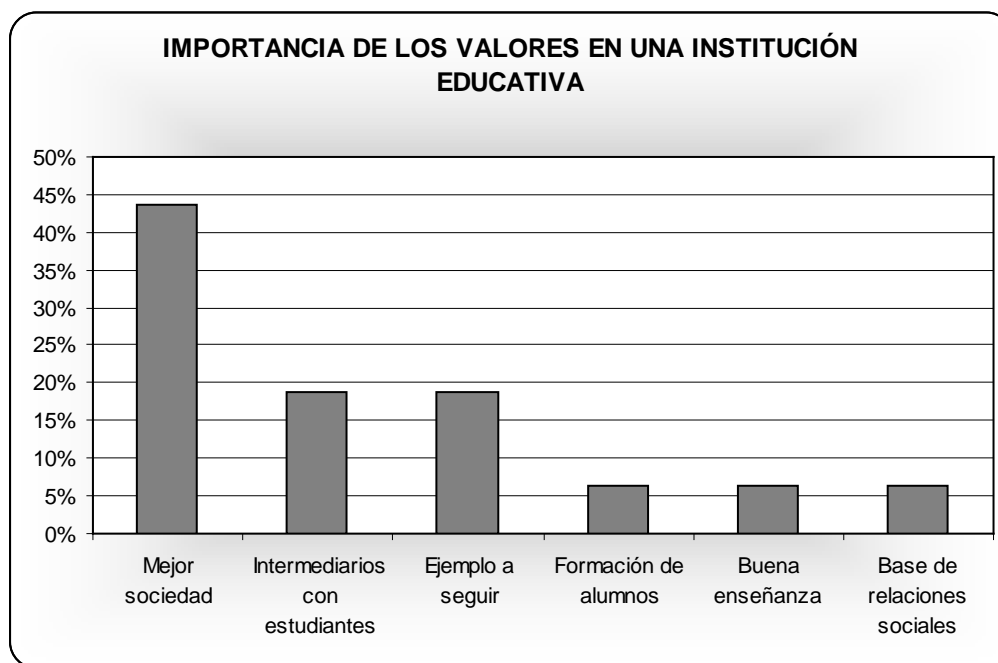
Fuente: Cuestionario aplicado a catedráticos, conserjes y personal administrativo del Instituto Nacional de Educación Básica, Justo Rufino Barrios Jornada Vespertina. Noviembre 2008.

Interpretación:

La gráfica arroja porcentajes de valores que deben de practicarse en el trabajo según información obtenida con 16 trabajadores del Instituto.

El 30% coincide que debe de practicarse el valor del respeto al igual que la honestidad. Los valores más altos son la puntualidad y la responsabilidad conformado por un 60%, mientras que los valores de solidaridad, compañerismo y sinceridad representan un 30% cada uno. Por último, con un 30% lo abarcan los valores de colaboración, justicia, eficiencia, caridad, ética, morales e igualdad, según resultados de la pregunta No. 6 del cuestionario.

GRÁFICA No. 6



Fuente: Cuestionario aplicado a catedráticos, conserjes y personal administrativo del Instituto Nacional de Educación Básica, Justo Rufino Barrios Jornada Vespertina. Noviembre 2008.

Interpretación:

Esta gráfica proporciona resultados en porcentajes de la importancia de los valores en una institución educativa según cuestionario aplicado a 16 trabajadores del Instituto.

En la pregunta No. 7 del cuestionario, el 44% le dio importancia a los valores en una institución educativa porque contribuyen a la formación de una mejor sociedad, mientras que el 19% respondió que son importantes al influir como docentes intermediarios en los alumnos y con un porcentaje similar opinó que como docentes, son un ejemplo a seguir para los estudiantes. El 6% indicó que son significativos en una institución educativa en su formación como alumnos, otro 6% comentó que son importantes para una buena enseñanza y por último un 6% muestra que los valores son elementales como base para las relaciones sociales.

ANÁLISIS GLOBAL

Las gráficas indicaron que al aplicar los instrumentos al personal administrativo, docente y operativo los porcentajes son muy bajos en la práctica de valores empresariales, entre ellos específicamente la responsabilidad, puntualidad, honestidad, respeto y libertad.

La mayoría del personal se le dificultó definir qué era un valor y la importancia de practicarlo diariamente. Representa un inconveniente que el Instituto no tenga por escrito y no haga de su conocimiento el Desarrollo Organizacional, el cual está conformado por la visión, misión, valores y objetivos del Instituto; y esto repercute en la práctica no adecuada del Desarrollo Organizacional por parte de los colaboradores al no tener cómo guiarse.

Los valores que coinciden según las gráficas de los “Valores aprendidos y practicados en el hogar” y la gráfica de los “Valores que deben practicarse en el Trabajo” son: la responsabilidad, honestidad, respeto y puntualidad.

Un porcentaje significativo en la población del Instituto conformada por personal administrativo, docente y operativo, le dio importancia a los valores en una institución educativa porque contribuyen a la formación de una mejor sociedad, además agregó que son importantes al ser los docentes un “espejo” o un ejemplo a seguir para los estudiantes y también que son trascendentales en su formación como alumnos.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta, cuestionario, lluvia de ideas y mesa redonda los valores establecidos para el Instituto Nacional de Educación Básica, Justo Rufino Barrios Jornada Vespertina fueron los siguientes: justicia, humildad, responsabilidad, honestidad, confianza, respeto y trabajo en equipo. Con la práctica de estos valores por parte del personal administrativo, docente y operativo el Instituto tendrá una mejora en el rendimiento de su personal y alcanzará a los estudiantes del mismo.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones:

- Ψ La aplicación del Manual Basado en una Administración por Valores, interviene en la estructura del Desarrollo Organizacional, logra enlazar la visión de la Institución con las expectativas del colaborador, además de identificarse con el lugar de trabajo.
- Ψ El Desarrollo Organizacional, permite que el colaborador tenga una guía para realizar las prácticas institucionales, contribuyendo con ello a una adecuada organización.
- Ψ Los valores institucionales son una herramienta de identificación para el personal de la Institución, al ser elegidos por ellos se convierten en un compromiso asumido para practicarlos.
- Ψ Al implementar un Manual basado en una Administración por Valores, se logran afianzar los valores aprendidos en el hogar y de igual manera en las labores diarias.
- Ψ La práctica de valores en una institución educativa favorece las relaciones interpersonales de los colaboradores, alcanzando un mejor rendimiento en su vida personal y laboral, apoyando la formación de estudiantes para una mejor sociedad.

4.2 Recomendaciones:

Al Ministerio de Educación:

- Ψ Implementar este tipo de proyectos orientados a la práctica de valores, que benefician al personal que labora en la institución al igual que al estudiantado.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas

- Ψ Utilizar el Manual basado en una Administración por Valores, como base para implementarse dentro de esta Institución Educativa.

Al Instituto Justo Rufino Barrios Jornada Vespertina

- Ψ Continuar con la implementación que surge a consecuencia del proceso de cambio en la aplicación de este Manual.
- Ψ Evaluar periódicamente la práctica de los valores institucionales para medir el impacto en el clima organizacional.
- Ψ Incluir en la inducción a la Institución del nuevo colaborador la información del proceso de creación de los valores institucionales y la importancia de practicarlos.

Al Departamento de Psicología del -INEBJRBJV-

- Ψ Dar seguimiento al Manual de Valores, así como otras necesidades que se detecten dentro del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Blanchard, Ken y O'Connor Michael, Administración por Valores, Editorial Norma.
2. Campos, J. 05 de marzo de 2006, La Dirección Por Valores, recuperado el 19 de julio de 2008, de camaraojipuzkoa.com
3. Córdova, C. sin fecha, Desarrollo Organizacional, recuperado el 16 de junio de 2008. De: es.wikipedia.org
4. De la Cruz, Psicología Industrial, sin fecha, recuperado el 20 de septiembre de 2007. De : www.conductitlan.net. Formato en PDF
5. Delive, sin fecha, recuperado el 19 de julio de 2008. De: www.encuentra.com/delive
6. Díaz Hernández, Carlos, Educar en Valores 6, Editorial Trillas, México, 2006.
7. Enlaces, 12 Noviembre de 2006, Dirección Por Valores, recuperado el 19 de julio de 2008 de www.alipso.com
8. González Clara, tesis: Implementación de una Administración Por Valores para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2006. 65 pg.
9. González, sin fecha, ¿Qué es la Dirección por Valores?, recuperado el 13 de junio de 2008. De www.toptenms.com
10. Harries, Jeff (Jr.), Administración por Valores, 581 pg.
11. Sector, Paul E. Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica, Tr. Arturo Aparicio, Editorial El Manual Moderno, 2da. Edición, México, 2002. 394 pg.

12. Sin fecha, Conducta Organizacional, recuperado el 24 de julio de 2008, de conductajir.blogspot.com
13. Toledo Castellanos, Miguel Ángel, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill, 4ta. Edición, México, 2006.
14. Trujillo, Mildred Ivonne y Tejeda, Katia Desireé, tesis: Propuesta de un Modelo de Administración por Valores para implementarse en empresas guatemaltecas, noviembre 2004. 58 pg.
15. Wiki, 10 de Noviembre de 2007, Dirección Por Valores, recuperado el 19 de julio de 2008 de wikilearning.com
16. Zárate B., Inés, Valores, Civismo, Familia y Sociedad, Editorial San Martín Domínguez, México, 2003.

A NEXOS

Universidad De San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigación Psicológica Mayra Gutiérrez
Implementación de un Manual de Administración por Valores
INEB Justo Rufino Barrios J.V.
Encargadas: Sharol Ivonn Morales Chitay y Karla Consuelo León Corado

Cuestionario 01

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de preguntas, a las cuales debe dar respuesta según su criterio. No hay respuesta incorrecta.

1. ¿Qué es un Valor?
2. ¿Cuáles son los valores institucionales o empresariales?
3. ¿Conoce la visión y la misión de esta institución?
4. ¿Conoce los objetivos de esta institución?
5. ¿Cuáles considera que son los valores que aprendió en su hogar y que aún pone en práctica?
6. ¿Cuáles son los valores más importantes que se deben poner en práctica en el trabajo?
7. ¿Considera que son importantes los valores en una institución educativa?
¿Por qué?

Valores

Valores

Manual de Administración por Valores
en el Desarrollo Organizacional
del Instituto Nacional de Educación Básica Justo Rufino Barrios,
Jornada Vespertina.

Sharol Ivonn Morales Chitay



Karla Consuelo León Corado.

Manual de Administración por Valores
en el Desarrollo Organizacional del
Instituto Nacional de Educación Básica
Justo Rufino Barrios, Jornada Vespertina.

Sharol Ivonn Morales Chitay
Karla Consuelo León Corado.
Autoras

Licenciado Estuardo Bauer
Revisión

Guatemala 2009.

INDICE

Presentación	
Recomendaciones Especiales	
Capítulo 1: Fases de la Administración por Valores.....	1
Capítulo 2: Valores Institucionales.....	4
Justicia.....	4
Humildad.....	8
Responsabilidad.....	10
Honestidad	12
Confianza.....	14
Respeto.....	16
Trabajo en Equipo.....	19
Bibliografía.....	22

PRESENTACION

Para la Psicología Industrial es importante estudiar el alma empresarial, las psicopatologías empresariales, la motivación laboral y el comportamiento del colaborador en su área de trabajo. Uno de los subsistemas para alcanzar lo descrito es el Desarrollo Organizacional, éste proporciona nuevas técnicas que aparte de generar beneficios a la institución, también los brinda a los colaboradores, de manera que ambos puedan obtener grandes resultados en la salud y eficacia empresarial.

El Desarrollo Organizacional resalta la Administración por Valores, la cual consiste en un proceso que aclara las propiedades empresariales, reconociendo el valor de la filosofía visión, misión y valores con la que fue fundada la misma, de tal manera que los colaboradores puedan sentirse identificados con ella y enlazar su plan de vida en el lugar de trabajo.

Una de las ventajas de la Administración por Valores, es que no hay necesidad de utilizar maquinaria o equipos específicos para realizarla, pues el protagonista principal es el personal de la institución y el será su propio evaluador. Los resultados obtenidos no serán incómodos para el, ni tendrá que justificarse para no participar; la iniciativa y propuesta para avanzar ha nacido de sus inquietudes y necesidades.

Se invita al lector a aprovechar este manual, obtener los beneficios que ofrece y a ampliar sus conocimientos acerca del tema de Administración por Valores.

Recomendaciones Especiales:

Todo manual atrae varios beneficios, este manual no sólo los atrae para los colaboradores de la institución educativa o para los propietarios, sino también es de beneficio para los alumnos y padres de familia.

Por medio de la puesta en práctica del mismo, se puede lograr un efecto espejo, esto quiere decir que las actitudes que manifiesten los colaboradores, se podrá reflejar en los alumnos y estos a su vez serán replicas que se puedan llevar hacia otros lugares.

Para poder implementar este manual es importante seguir las siguientes recomendaciones especiales:

- Preparar el ambiente donde se trabajara, buscar un salón amplio, que este bien iluminado y que tenga suficiente ventilación, debido a que este es un manual práctico, habrá mucho movimiento y será importante mantener la atención de los participantes.
- Realizar este manual con previa ambientación del personal, informar acerca de la metodología y principalmente hacer conciencia en el personal de la necesidad y los beneficios que se obtendrán al implementar una Administración por Valores.
- Este manual se realiza alrededor de ocho meses, esta razón hace que a mitad del proceso algunos colaboradores se encuentren motivados para continuar y también algunos ya comiencen a desistir y decidan abandonarlo. Hay que procurar la motivación del personal, mantener charlas que indiquen el avance, presentar gráficas de un antes y un después, de este modo todos podrán conocer que están funcionando las charlas y que terminar el proceso del manual será un beneficio más en su diario vivir.

Capítulo 1.

FASES DE LA ADMINISTRACION POR VALORES

Administración por Valores – ApV-

“Es un enfoque en la administración en la que los gerentes establecen, mueven y practican los valores compartidos de una organización los cuales forman la cultura de la misma, refleja cual es su posición en que creen y la forma en que opera la empresa y el comportamiento de sus empleados.” Ken Blanchard, Administración por Valores, pág. 16, 2003. Esto según lo dijo el revisor debe de ir en un cuadrito pero tu sabes como queda mejor.....

Blanchard es un prominente conferencista, consultor y escritor. Ha escrito 10 éxitos de librería, entre los que destaca “Administración por Valores en 2003”. En total ha vendido 13 millones de copias de sus libros, publicados en 25 idiomas.

Blanchard es presidente y director espiritual de “The Ken Blanchard Companies”, profesor

visitante de su alma mater, Cornell University, donde obtuvo su título en Gobierno y Filosofía, su doctorado en Administración Educativa y Liderazgo. Obtuvo una maestría en sociología en la Colgate University.

Implementar una Administración por Valores en una institución de carácter educativo, genera mayores expectativas, debido a que esta nacerá de los mismos colaboradores y se formará según las ideas del personal.

1.1. Aclarar la misión, visión y valores.

El primer paso para proceder a aclarar la misión y los valores de la institución, es, primero que todo, obtener la aprobación del director (a) para iniciar el proceso. Una vez que se tenga, hay que decidir cuáles valores se quieren impulsar por medio de la estrategia institucional y asignarles un orden de prioridad. Se debe igualmente, definir la visión

y misión de la institución, si en ese momento aun no se cuenta con ella. Si la institución ya tiene declarada la Visión y la Misión, hay que determinar si ella refleja los valores que se han identificado. De no ser así, se debe revisar para ponerla de acuerdo con esos valores.

Un proceso práctico es:

- Obtener la aprobación del propietario para el proceso APV.
- Dirección deberá aportar sus ideas sobre los Valores, Visión y Misión.
- Equipo docente deberá aportar ideas sin presencia de dirección.
- Equipo operativo deberá aportar ideas sin presencia de dirección.
- Dirección, equipo docente y operativo deberán compartir y comparar los resultados obtenidos por separado, para llegar a una conclusión en común.

- Sintetizar los resultados obtenidos y proceder a Resaltar la Visión, Misión y Valores.

1.2 Comunicar Eficientemente: Misión, Visión y Valores.

Para llevar a cabo el proceso de comunicación se debe convocar a reuniones de lanzamiento con el personal del Instituto, en cada reunión se planificará la manera de comunicar el proceso de Administración por Valores.

Seguidamente se debe mostrar diapositivas de la declaración de misión de la institución y de sus valores básicos, y explicar la visión en que se sustenta y lo que se espera que cada uno haga para poner en práctica la misión y los valores en el trabajo de todos los días.

Al terminar la reunión se deben tener disponible copias laminadas de la declaración de misión,

los valores básicos, una guía para ponerlos diariamente en práctica, y una copia del plan de implementación del instituto y entregarlas a todos.

1.1.3 Alinear las prácticas diarias con la Visión, Misión y Valores.

La alineación es el corazón y el alma de Administración por Valores. Una vez que se han aclarado los valores y la misión y que se hayan comunicado a todos los colaboradores de la institución, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento, para ello se hace la siguiente propuesta:

Plan de Acción Mensual.

Objetivo: al finalizar la implementación del manual, los colaboradores serán capaces de actuar con profesionalismo en las diferentes actividades que realicen dentro y fuera del lugar de trabajo.

Actividades: trabajar los Valores Institucionales, propuestos por los colaboradores, un valor por mes, teniendo el lema “El valor del mes es...” esta capacitación se realizará cada quince días, tendrá una duración de 1:30 hrs., estará a cargo de las capacitadoras.

Para cada mes se practicarán actividades que ayuden al fortalecimiento y afirmamiento de los valores institucionales, que se pretenden fijar:

Capítulo 2. VALORES INSTITUCIONALES

JUSTICIA (1er. mes)

Justicia: es la concepción que cada época y civilización tienen acerca del bien común. Es un valor determinado por la sociedad.

“Justicia: Aquí se cumple a cabalidad lo prometido y se recibe lo apropiado, teniendo en cuenta el bienestar de todos”

Primer Taller

Objetivo: al finalizar el taller los colaboradores serán capaces de discutir el tema: Justicia, con base a la película observada.

Actividades: Retomar el tema de Administración por Valores, informar de este, que por ser un cambio a muchos se les hará difícil acoplarse, pero por ser un proceso con beneficios para todos, será fácil querer estar dentro de esta nueva administración.

Luego de la plática informativa y motivacional, se iniciará con la proyección de la película a. ¿Quién se Robó mi Queso?, luego se trabajará un panel foro de la película, utilizando para ello el formato de preguntas adjuntas.

Materiales:

- Salón de biblioteca.
- Televisión.
- Reproductor de DVD.
- Película en dvd ¿Quién se Robó mi Queso?
- Pizarrón.
- Marcadores.
- Hoja de preguntas para el panel foro.

Guía de preguntas para el panel foro:

1. ¿Cómo se relaciona la película con el tema de la justicia?
2. ¿Considera que fue justo el cambio de los ratones y su comida?

3. ¿Por qué a los humanos nos cuesta ser justos?
4. ¿Qué debemos hacer para ser justos en nuestro trabajo diario?
5. ¿Es necesario cambiar para ser justos?

Segundo Taller

Objetivo: al finalizar el taller los colaboradores serán capaces de explicar como la historia de La Hormiga y el Grano de Trigo, puede apoyarles a ser más justos en sus labores diarias, especialmente en el trabajo.

Actividades: este taller se realizará a los 15 días de haber realizado el primero, con la finalidad de consolidar el valor de la Justicia entre los empleados del INEJRBJV.

A cada colaborador se le entregará la historia del La Hormiga y el Grano de Trigo, la cual deben

de leer y luego contestar las preguntas que aparecen al final de la misma.

Materiales:

- Salón de biblioteca
- Pizarrón
- Marcadores
- Mesa
- Lapiceros
- Hojas de la historia La Hormiga y el Grano de Trigo



LA HORMIGA *y* EI GRANO DE TRIGO

Una hormiga se encontró un grano de trigo en un campo recién segado. Diligente y heroica como todas las hormigas, se lo echó encima y cargó con él, a pesar de que la triplicaba en tamaño.

Al cabo de un rato, la hormiga empezó a tambalearse por el peso. Y entonces, el grano de trigo aprovechó para hablarle.

- *¿Por qué no me dejas aquí? Soy mucho más grande que tú y no puedes cargarme.*
- *Si te dejo aquí llegaré sin provisiones al hormiguero. Debes saber que somos muchas y necesitamos de cantidades enormes de alimento. Todas debemos llevar lo que podamos.*
- *Pero yo no estoy hecho para ser comido. Soy una semilla y mi destino es crecer como una planta. Puedo ser más útil para el hormiguero si me dejas aquí.*
- *Lo siento, pero no puedo hacer eso. Estoy muy retrasada también cansada. Mis compañeras me están esperando y no quiero tener problemas de ninguna clase – contestó la hormiga con impaciencia.*

- *Te propongo un trato – le dijo el grano de trigo en tono jovial. Presta atención y verás que es una excelente propuesta.*
- *¿De qué se trata? -- preguntó la hormiga, dejando el grano de trigo en el suelo y deteniéndose para descansar un poco.*
- *Si me dejas aquí, en este surco, y permites que la lluvia me integre a la tierra, en la próxima cosecha tus compañeros podrán venir y encontrar cien granos de trigo como yo.*
La hormiga meditó un buen rato antes de contestar.
- *Esta bien –dijo finalmente--, sería injusta contigo si no te diera la oportunidad de demostrarme de cuánto eres capaz. Sólo me gustaría saber cómo lo harás.*
- *Es un misterio –respondió con solemnidad el grano de trigo.*
- *Es el misterio de la vida.*

Cuando llegó el tiempo de la nueva cosecha, la hormiga y tus compañeras volvieron al sitio donde había sido plantada la semilla de trigo, y comprobaron con júbilo que ésta había cumplido con promesa. Fábula de Leonardo da Vinci

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la siguiente historia y luego responda las preguntas que aparecen según lo comprendido.

1. ¿Qué oportunidad le dio la hormiga al grano de trigo?
2. ¿Qué hubiese pasado si la hormiga no le da la oportunidad al grano de trigo?
3. ¿Cómo puedo poner en práctica esta historia en mi trabajo diario?

HUMILDAD (2do. Mes)

Humildad: es la característica que define a una persona modesta, alguien que no se cree mejor o más importante que los demás en ningún aspecto.

“Humildad: Nadie es superior a otro colaborador, siempre practicamos una actitud de sencillez”.

Primer Taller

Objetivo: al finalizar el taller los colaboradores serán capaces de distinguir las características de sus compañeros, resaltando las virtudes que tiene y comentando los defectos que ambos tienen.

Actividades: se iniciará la capacitación preguntando el significado del valor del mes de enero, y qué significado y consecuencias ha generado en este tiempo en las relaciones laborales.

Las dinámicas que se realizarán serán:

YO SOY: cada uno de los participantes deben formar parejas y decir quién es el otro, las características y las actividades que realiza su compañero. Con esta actividad se podrán observar la forma en que se ven los unos a los

otros y las actitudes que muchas veces ninguno puede observar en sí mismo. Adicional a ello se les entregará el siguiente separador:

Segundo Taller

Objetivo: al finalizar el taller los colaboradores serán capaces de analizar el comportamiento de las personas que interactúan el caso de la presentación, además sus virtudes y defectos.

Actividades: A los quince días de la primera capacitación se realizará la segunda con las siguientes actividades:

1. Presentación en Power Point de un caso de Humildad. Se harán grupos de trabajo donde analizaran el Caso, describiendo el comportamiento, las virtudes y defectos de los que actúan en la presentación .
2. Elaborarán propuestas de trabajo para mejorar la humildad de los colaboradores que actúan en dicho caso.
3. Con las propuestas expuestas, se tomará en cuenta cual es la que mejor se asimila al lugar de trabajo y que a su consideración se puede poner en práctica en el instituto.

“...La humildad...”

Reconoce sus propias insuficiencias, sus cualidades y capacidades y las aprovecha para obrar el bien sin llamar la atención, ni requiere el aplauso ajeno. Se valora en lo que es y reconoce a los demás en lo que son. Como afirma San Pablo, considera siempre superiores a los demás”.

Humberto A. Agudelo C.

RESPONSABILIDAD (3er. mes)

Responsabilidad: es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho (es decir, una acumulación de significados previos de responsabilidad), termina por configurarse un significado complejo: el de responsabilidad como virtud por excelencia de los seres humanos libres.

“Responsabilidad: Es nuestro compromiso cumplir las obligaciones con vocación de servicio, asumiendo las consecuencias de nuestros actos”.

Primer Taller

Objetivo: en este taller los colaboradores serán capaces de dramatizar las actitudes de ser responsables en diferentes lugares públicos.



Actividades: se evaluará el valor del mes anterior, pidiendo que ejemplifiquen una actividad que realizaron durante el mes y que demostró que realmente fueron humildes.

Se realizará la siguiente dinámica:

- **Papa Caliente:** con ayuda de una pelota y el ruido de un marcador, las capacitadoras, pedirán a los colaboradores que formen un círculo, realizaran un sonido con ayuda del marcador, mientras pasan la pelota de colaborador a colaborador, cuando deja de sonar el marcador al colaborador que le quede debe responder ¿Qué significa ser Responsable?

Luego de esta dinámica se procederá a formar tres equipos, se pedirá a los colaboradores que se numeren de 1 a 3, una vez numerados procederán a formar grupo según el numero

asignado, estos deben representar una obra en donde aplican la responsabilidad, a cada grupo se le dará un papel en donde dirá el nombre de un lugar donde apliquen el valor de la responsabilidad. Los lugares serán: EN EL HOGAR, EN LA IGLESIA Y EN EL LUGAR DE TRABAJO .

Materiales:

- Salón de la biblioteca
- Pelota plástica
- Marcadores

Segundo Taller

Objetivo: al finalizar el taller los colaboradores serán capaces de verificar hasta que punto se ha afianzado el valor de la responsabilidad en las labores diarias.

Actividades: Quince días después se promoverá un separador con el significado de los primeros

tres valores institucionales, se hará una evaluación verbal de cómo se han puesto en práctica, cuáles son los puntos débiles y en qué valor consideran que se debe afirmar el concepto. De preferencia que esta actividad se realice en área de campo, ya que es la mitad del camino de una Administración por Valores.

Estando en área de campo se les entregará una hoja en blanco en la cual, deberán escribir las actitudes responsables que han modificado en sus labores cotidianas.

Materiales:

- Hojas
- Lapiceros
- Área de verde o campo

HONESTIDAD (4to. mes)

Honestidad: es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

“Honestidad: Hacemos lo correcto, en todo lugar y hacia los demás”.

Primer Taller

Objetivo: al finalizar el taller los colaboradores serán capaces de describir en una hoja los comportamientos honestos que se deben poner en práctica en su trabajo.

Actividades: se proyectará la película: “Perfume de Mujer” luego harán un comentario de lo que observaron, se les dará una hoja para que describan como beneficia ser honesto y qué consecuencias tiene el no serlo.

Materiales:

- Hojas
- Reproductor de DVD
- Televisión
- DVD de la película PERFUME DE MUJER
- Lapiceros

Segundo Taller

Objetivo: los colaboradores serán capaces de comparar la historia de El discípulo de Sócrates, con las acciones que realizan para ser honestos.

Actividades: A los quince días se pedirá que den a conocer sus puntos de vista acerca de la ApV, y de cómo ven el proceso, si creen que pueden haber mejoras y que propongan nuevas actividades.

Seguido a ello se trabajará la hoja de El Discípulo de Sócrates, en donde luego de leerla, se formarán dos equipos. Quienes darán a conocer sus comentarios y la experiencia adquirida en su área de trabajo. Se debe resaltar la importancia de ser honestos en el trabajo.

EL DISCÍPULO DE SÓCRATES

Un discípulo llegó muy agitado a casa de Sócrates, y empezó a hablar de esta manera:

- Maestro, quiero contarle que un amigo suyo estuvo hablando de usted con maledicencia...
Sócrates interrumpió, diciendo:
- Espera, ¿ya hiciste pasar lo que me vas a decir a través de las tres cercas?
--¿Las tres cercas?
--Sí --replicó Sócrates--. La primera es la VERDAD. ¿Ya examinaste si lo que me vas a decir es verdadero en todos los puntos?
--No... lo oí decir a unos vecinos.
--Pero al menos lo habrás hecho pasar por la segunda cerca, que es la BONDAD... ¿Lo que me quieres decir es por lo menos bueno?
--No, en realidad no, al contrario...
--¡Ah! --interrumpió Sócrates--. Entonces vamos a la última cerca: ¿es NECESARIO que me cuentes eso?
--Para ser sincero, no; necesario no es.
--Entonces --sonrió el sabio--, si no es verdadero, ni bueno, ni necesario... sepultémoslo en el olvido.
Autor anónimo.

Zarate B., Inés, Valores, Civismo, Familia y Sociedad, Rezza Editores. México 2003. Tomo 2, pp. 195

CONFIANZA (5to. mes)

Confianza: es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

**“Confianza: Creo en mi mismo, los demás
creo en mí y yo creo en ellos.”**

Primer Taller

Objetivo: los colaboradores serán capaces de adoptar posiciones adecuadas que les ayuden a confiar en los demás y en ellos mismos.

Actividades: evaluar el valor anterior; ejemplificar en que actividades de su diario trabajo lo pusieron en práctica.

Se realizarán únicamente dinámicas:

1. **CONFÍO EN OTRO:** Cierra tus ojos: formando parejas cerrarán sus ojos y uno se dejará caer hacia atrás. Luego el que recibió pasa a cerrar sus ojos y él otro lo recibirá.
2. **ESCALERAS:** en un banco se subirá un participante y seis participantes más formarán una especie de cama para rescatarlo, ya que este participante se dejará caer hacia atrás.
3. Se explicará la razón de las dinámicas, cómo se confía y se desconfía en las personas. Posterior a ello se les pedirá que den sus comentarios acerca de las dinámicas y su relación con el tema de la confianza en él trabajo.

Materiales:

- Salón de usos múltiples
- Bancos altos

Segundo Taller

Objetivo: al finalizar el taller los participantes serán capaces de evaluar el nivel de confianza que tienen hacia los demás y hacia ellos mismos.

Actividades: A los quince días se iniciará el taller con la dinámica: **PONER LA COLA AL BURRO:** se debe llevar un dibujo en una cartulina de un burro, por aparte llevar el dibujo de la cola con una chinchita para que la puedan pegar. Se harán comentarios de lo difícil que es confiar cuando no se ve nada, posterior a ello se evaluará con la siguiente hoja de trabajo:

C O N F I A N Z A

1. ¿Qué virtudes tengo?

2. ¿Qué cualidades tiene una persona confiable?

3. ¿Los demás confían en mí? ¿Por qué?

4. ¿Qué beneficios tengo cuando confío en los demás?

“Cuando obramos siempre con rectitud y verdad los demás confían en nosotros.”

RESPECTO (6to. mes)

Respeto es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor.

“Respeto: Debemos conocer el valor propio, tomando en cuenta que no todos somos iguales y honrando los intereses y las necesidades de los demás”

Primer Taller

Objetivo: los colaboradores serán capaces de dramatizar una situación en la cual no se aplica el respeto hacia los demás y hacia ellos mismos.

Actividades: se les entregará una hoja donde podrán observar una figura y el concepto de Respeto, deben analizarla y luego crear un socio drama, resaltando las acciones en donde se falta al respeto de los demás y hacia ellos mismos.

Materiales:

- Salón de biblioteca
- Mesa
- Lapiceros
- Espacio para la representación
- Hojas de actividades: respeto

Hoja de actividades: RESPETO



Conocer el valor propio y honrar el valor de los demás es la verdadera manera de ganar respeto.

Respeto es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad.

Estos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida.

Segundo Taller

Objetivo: al finalizar el taller los colaboradores serán capaces de criticar el comportamiento de Juan en la historia Lucha de la Mariposa, con el comportamiento que tienen en sus labores diarias.

Actividades: se les entregará la hoja con la lectura de LUCHA DE LA MARIPOSA, luego se les pedirá que respondan a la pregunta ahí planteada.

Se les numerará de uno a tres formando tres grupos, en grupo deberán leer sus respuestas y luego exponer la conclusión a la que llegaron.

Materiales:

- Salón de biblioteca
- Hojas de trabajo
- Lapiceros

Hoja de Trabajo: Lucha de la Mariposa

Instrucciones: Lea la siguiente historia, posterior a ello responda ¿Cómo considera el comportamiento de Juan? ¿Alguna vez ha sido un Juan para otras mariposas?

Juan, un niño amante de la naturaleza, observaba el capullo de un gusano de seda en su etapa de metamorfosis. Juan cuidaba con esmero el gusano desde hacia muchos días y estaba ansioso por presenciar aquel milagro de la naturaleza y ver por fin salir a la mariposa.

La futura mariposa estaba haciendo unos esfuerzos ingentes para salir de su capullo y así empezar su nueva vida. Se diría que estaba llevando a cabo una labor que requería un vigor para lo que no estaba preparada. Parecía imposible que lo lograra. Juan estaba seguro de que no tendría suficiente energía y quiso ayudarlo.

Con suma delicadeza corto el velo que cubría buena parte de sus alas y dejo el cuerpo de la mariposa libre para emprender su nueva aventura, para su sorpresa la mariposa nunca llego a volar; porque la ayuda de Juan le había impedido realizar el esfuerzo necesario para desprenderse de la membrana. Este esfuerzo le hacia falta para que el fluido existente en su cuerpo llegase con fuerza a sus alas y le diera el espíritu necesario para alzar el vuelo. La ayuda de Juan la condenó.

TRABAJO EN EQUIPO (7mo. Mes)

Trabajo en equipo: es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador:

“Trabajo en equipo: Damos lo mejor de nosotros, porque la unión de lo mejor da resultados de excelencia”.

Primer Taller:

Objetivo: los colaboradores serán capaces de elaborar barquitos y aviones de papel, conforme a las especificaciones brindadas.

Actividades: Se hacen grupos homogéneos dependiendo de la cantidad de colaboradores que exista. Luego se les entrega un periódico a cada grupo y se les piden que realicen la mayor cantidad de “barquitos” con ese periódico en cinco minutos, después se les piden que realicen “avioncitos” bajo el mismo procedimiento. Al pasar los diez minutos se pasará en cada grupo contando la cantidad de “barquitos” y “avioncitos” realizados.

Se solicitará la opinión y experiencia de los participantes tomando en cuenta lo importante que fue cada uno para realizar la mayor cantidad de lo solicitado, reconociendo las destrezas,

colaboración y deseos de aprender que tenían los diferentes participantes.

Materiales:

- Salón de biblioteca
- Periódico

Segundo Taller

Objetivo: los colaboradores serán capaces de participar en las diferentes actividades que lleve el Mini- Rally.

Actividades: Para afianzar los valores que durante todos estos meses se han estado aprendiendo se realizara un Mini- Rally.

Se sugiere salir de la institución, ir a un parque o área donde se puedan realizar actividades al aire libre, se den colocar todos los colaboradores en línea y numerarse de uno a tres, con ello se

formarán tres equipos que iniciarán el siguiente Rally:

1. CRUZANDO RIOS: esta dinámica consiste en colocar unas estacas y en ellas amarrar un lazo en forma sesgada, se colocarán unas huellas en el camino de inicio al final, estas huellas indicarán donde deben pasar, el objetivo de esta dinámica es que lo pasen juntos agarrados de la mano, si en el transcurso del río se sueltan deben iniciar nuevamente.
2. MOMIAS: a cada equipo se le dará tres rollos de papel, en cada uno de los equipos, deben elegir a una persona a quien la convertirán en momia con los rollos de papel, luego la deben de cargar y llevar hasta un lugar determinado y regresar, el objetivo es que al regresar ganará la momia que regrese más completa, sin tantas rupturas de papel.

3. PREPARAR SU ALMUERZO: se les entregará todos los ingredientes para que en equipo preparen hamburguesas, el objetivo es motivarlos a que en equipo trabajen para el bien común.
4. COMPARTIR SUS EXPERIENCIAS Y CREAR UNA PORRA: deben almorzar y en esta etapa se les invitará a compartir su experiencia y sus nuevos conocimientos. Luego se indicará que deben crear una porra para competir y obtener el primer lugar.
5. AL FINAL COMPETIR POR LA MEJOR PORRA.

Materiales:

- Lazos
- 10 estacas o pedazos de palos de escobas
- 9 rollos de papel higiénico
- 12 huellas de pies en papel fluorescente
- 6 palos enteros de escobas
- Carbón
- Pan de hamburguesas para elaborar una por colaborador
- Tortas de carne
- 15 tomates manzanos
- 6 lechugas
- 3 cuchillos y 3 cucharas
- 3 doble litros de jugo o gaseosas
- 3 litros de agua pura
- 3 pyrex cuadrados grandes.

BIBLIOGRAFIA

1. Blanchard, Keny O'Connor Michael, Administración por Valores.
2. González Clara, tesis: Implementación de una Administración Por Valores para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2006. 65 pg.
3. Harries, Jeff (Jr.), Administración por valores, 581 pg.
4. Sector, Paul E. Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica, Tr: Arturo Aparicio, Editorial El Manual Moderno, 2da. Edición, México, 2002. 394 pg.
5. Trujillo, Mildred Ivonne y Tejeda, Katia Desireé, tesis: Propuesta de un Modelo de Administración por Valores para implementarse en empresas guatemaltecas, noviembre 2004. 58 pg.
6. Campos, J. 05 de marzo de 2006, La Dirección Por Valores, recuperado el 19 de julio de 2008, de camaraojipuzkoa.com
7. Córdova, C. sin fecha, Desarrollo Organizacional, recuperado el 16 de junio de 2008. De: es.wikipedia.org
8. De la Cruz, Psicología Industrial, sin fecha, recuperado el 20 de septiembre de 2007. De: www.conductitlan.net. Formato en PDF
9. Delive, sin fecha, recuperado el 19 de julio de 2008. De: www.encuentra.com/delive
10. Enlaces, 12 Noviembre de 2006, Dirección Por Valores, recuperado el 19 de julio de 2008 de www.alipso.com
11. González, sin fecha, ¿Qué es la Dirección por Valores?, recuperado el 13 de junio de 2008. De www.toptenms.com

Realización:
Bocetos diseño gráfico
escribetsoniaj@yahoo.com.mx

Andrea Meriyen Otzín Ardón
producción - ilustración

Licda. DG. Sonia Jeanneth Trejo
dirección

Guatemala 2009.

RESUMEN

El ser humano es un ser social, por esta razón busca estar inmerso en actividades que impliquen relaciones interpersonales, una de ellas, la que más satisfacción le brinda es el trabajo, el fin de éste, es que la persona pueda alcanzar su plan de vida, logre satisfacer sus necesidades de alimentación, vivienda y protección.

El trabajo es una posibilidad de desarrollo, debe vivenciarse de forma agradable y eficaz. La psicología como ciencia dedicada al estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo el individuo siente, piensa, aprende y conoce para adaptarse al medio que le rodea, también se dedica al estudio del alma empresarial, comprendiendo que si la institución donde se labora está bien, el colaborador está mejor. Un factor que colabora a la satisfacción laboral es la alineación de los colaboradores con el Desarrollo Organizacional, es decir conocer la Visión, la Misión y los Valores Institucionales.

En una institución de cualquier tipo los Valores Institucionales en ocasiones pueden estar poco fortalecidos, implementar una Administración por Valores es una intervención ante esta necesidad. En el Instituto Justo Rufino Barrios se implementó el Manual basado en una Administración por Valores, para el Desarrollo Organizacional. Este consistió en VI fases, dando inicio con la autorización de las autoridades superiores, posterior a ello se aplicaron las técnicas e instrumentos que permitieron complementar la elaboración del Manual, luego se procedió a la aplicación en la institución.

En relación a los resultados de esta investigación se puede observar que existe la necesidad de fortalecer los valores y participar en un proceso que mejore el clima organizacional, por esta razón ellos aceptaron participar en un proceso de cambio que favorezca y contribuya a la mejora continua del Instituto y que los resultados obtenidos en el trabajo de campo aún tengan repercusiones, los colaboradores están satisfechos y dispuestos a mantener el nuevo clima organizacional.