

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
DIVISIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



**PROGRAMA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Guatemala, Noviembre 2017



## **DIRECTORIO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo  
Rector

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas  
Secretario General

Dr. Axel Popol Oliva  
Director General de Docencia

MSc. Gerardo Leonel Arroyo Catalán  
Director General de Investigación

Ing. Álvaro Amílcar Folgar Portillo  
Director General de Extensión Universitaria

Lic. Urias Amitaí Guzmán García  
Director General Financiero

MSc. Diego Montenegro  
Director General de Administración

Licda. Betzy Elena Lemus de Bojórquez  
Jefa, División de Desarrollo Organizacional

## **Elaboración**

M.A. Shirley Mireya Samayoa de Conde  
M.A. Ana Alejandrina Marroquín de García  
Profesionales de Desarrollo Organizacional

## **División de Desarrollo Organizacional**

Edificio de la Dirección General de Administración, 2do. Nivel, Ala Oeste  
Ciudad Universitaria Zona 12  
correo electrónico: ddo@usac.edu.gt  
Teléfono 24187910/12

## ÍNDICE

I.	PRESENTACIÓN .....	4
II.	MARCO REFERENCIAL.....	6
III.	JUSTIFICACIÓN.....	9
IV.	MARCO CONCEPTUAL.....	10
V.	PROGRAMA PARA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL .....	15
VI.	CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL.....	18
VII.	RECURSOS NECESARIOS.....	19
VIII.	GLOSARIO.....	20
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	23
X.	ANEXOS .....	25



## I. PRESENTACIÓN

La División de Desarrollo Organizacional, dentro de sus objetivos persigue promover una cultura de cambios planificados en la Universidad de San Carlos de Guatemala, desde una perspectiva estratégica, participativa, visionaria e integral, para responder al desarrollo institucional, dentro de ellos la Cultura Organizacional.

Es importante entender que para llegar a una transformación de la Cultura Organizacional en la Universidad de San Carlos de Guatemala, es necesario implementar diferentes acciones encaminadas a fortalecer las características culturales que se desean dentro de la institución, así como, influir en el comportamiento de los trabajadores y lograr una mayor identificación, pertenencia y compromiso, que promueva los cambios necesarios para responder a las necesidades de los estudiantes y sociedad guatemalteca.

Por lo expuesto, se presenta el Programa de Transformación de la Cultura Organizacional en la Universidad de San Carlos de Guatemala, que está integrado de la forma siguiente: marco referencial, justificación, marco conceptual, programa para la transformación cultural (propuesta metodológica para gestionar la transformación cultural, la cual se desarrollará en tres fases; Sensibilización, Elaboración e Implementación del Plan de Transformación y Plan de Sostenibilidad), cronograma de trabajo del proceso de transformación cultural, recursos, glosario, bibliografía y anexos.



**“El cambio ocurre a través de las personas y para considerar a las personas parte del proceso, hay que conocer sus valores, sus creencias y sus motivaciones” *Douglas Smith***



## II. MARCO REFERENCIAL

La División de Desarrollo Organizacional ha desarrollado varios estudios en cumplimiento a la línea estratégica C.0.9 Creación y fortalecimiento de los sistemas deontológicos para todos los sectores universitarios, entre ellos:

### Año 2006

Caracterización de la Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### Año 2007

Se elaboró el Informe Ejecutivo de la Caracterización de la Cultura de la Universidad de San Carlos de Guatemala y se distribuyó a las unidades académicas y administrativas de la institución.

### Año 2011

Estudio y jerarquización de valores compartidos entre los trabajadores y la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de una encuesta dirigida al personal docente, administrativo, operativo y/o de servicios de las diferentes dependencias que conforman la Universidad, obteniendo como resultado en orden de importancia que los valores compartidos son los siguientes: **Responsabilidad, Respeto, Honestidad, Excelencia y Servicio**, los cuales fueron institucionalizados mediante Acuerdo de Rectoría No. 0748-2015.

### Año 2012

Se han realizado Talleres de Socialización y Fortalecimiento de Valores Compartidos entre los trabajadores y la Universidad de San Carlos de Guatemala, dirigidos al personal de Administración Central.

A la vez, para fortalecer lo socializado en los talleres se implementó una campaña publicitaria cuya finalidad es reforzar lo transmitido en los talleres para lograr la interiorización en los miembros de la comunidad universitaria. Dentro de dicha campaña en ese año se elaboró el diseño de un programador de escritorio.



### **Año 2013**

Se continuó con Talleres de Socialización y Fortalecimiento de Valores Compartidos entre los trabajadores y la Universidad de San Carlos de Guatemala, dirigidos al personal docente y administrativo de Facultades y Escuelas no Facultativas y dentro de las acciones de la campaña de publicidad se distribuyó el programador.

### **Año 2014**

Se continuó con Talleres de Socialización y Fortalecimiento de Valores Compartidos entre los trabajadores y la Universidad de San Carlos de Guatemala, dirigidos al personal docente y administrativo del cincuenta por ciento de Centros Universitarios y dentro de la campaña publicitaria se diseño un afiche.

### **Año 2015**

Se continuó con Talleres de Socialización y Fortalecimiento de Valores Compartidos entre los trabajadores y la Universidad de San Carlos de Guatemala, dirigidos al personal docente y administrativo del otro cincuenta por ciento de Centros Universitarios y a estudiantes de algunas unidades académicas que lo solicitaron.

Dentro de la campaña publicitaria se distribuyeron los afiches a todas las dependencias de la Universidad.

En ese mismo año, como otra actividad se realizó el Diagnóstico de la cultura organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para Identificar la percepción de los trabajadores y estudiantes sobre la cultura y desempeño organizacional de la Universidad, de lo cual se elaboró un informe con los resultados obtenidos y conclusiones y recomendaciones que fue remitido a Rectoría para su conocimiento e instrucciones.

### **2016**

En seguimiento al Fortalecimiento de Valores compartidos, se realizó una nueva distribución de afiches a las dependencias de la Universidad, se desarrollaron talleres en las unidades académicas y administrativas que no lo habían recibido y se creó un perfil de la División de Desarrollo Organizacional en la red social facebook en la cual se publicó diariamente una reflexión sobre cada uno de los valores compartidos.



A la vez, se elaboró un Plan de potenciamiento para una transformación cultural desde la perspectiva de innovación.

### **Año 2017**

Se realizaron talleres de valores compartidos dirigidos a estudiantes de de Facultades en apoyo a los procesos de acreditación y en relación a la campaña publicitaria se diseñaron y distribuyeron banners de los valores compartidos a las unidades académicas y principales edificios de Administración Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A la vez, se diseño un programador para el año 2018 cuya finalidad es seguir fortaleciendo los valores compartidos y a la vez, incluye las fechas de creación de todas las unidades académicas y administrativas que persigue apoyar el proceso de identidad y pertenencia universitaria.

Siempre en temática de valores compartidos, se elaboró un estudio para identificar el impacto del proceso de socialización y fortalecimiento de los valores compartidos que se ha realizado, a través de una boleta de encuesta dirigida al personal de la Universidad, con el objetivo de valorar el aprendizaje, identificar obstáculos o factores que han impedido la internalización de valores y definir nuevas estrategias para la interiorización de los mismos.

Otra actividad desarrollada en seguimiento al Diagnóstico de Cultura Organizacional realizado en el año 2015, se elaboró un programa para la Transformación de la Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



### III. JUSTIFICACIÓN

Derivado del Diagnóstico desarrollado en el año 2015, los resultados reflejaron que las características culturales de la Universidad de San Carlos de Guatemala se ven afectadas principalmente por falta de: liderazgo y dirección en los diferentes niveles, transmisión y fortalecimiento de valores institucionales, coordinación de acciones y acuerdos entre jefes y colaboradores, integración entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad, promoción del cambio e innovación, empoderamiento para la toma de decisiones, desarrollar las capacidades, habilidades y competencias de sus trabajadores, visión de servicio, participación en el establecimiento de planes estratégicos, transmisión de metas y objetivos a los trabajadores, entre otras.

Lo anterior evidencia que en la actualidad la cultura dentro de la tricenaria, si bien posee ciertas fortalezas, estas no son capaces de sustentar el desarrollo óptimo de la institución, por lo que es necesario desarrollar diferentes acciones que nos lleven a la creación de una auténtica identidad universitaria y consolidar una nueva cultura organizacional, según lo establecido en la línea estratégica C.0.9 del Plan Estratégico PE-USAC-2022.

Por lo anteriormente expuesto y debido a que la cultura es uno de los factores que puede estimular una identidad y pertenencia universitaria más sólida, un comportamiento organizacional adecuado y la aceptación con mayor facilidad de las propuestas de cambio que se generen, es necesario fortalecer la misma a través de un programa, para lo cual es indispensable contar con un fuerte liderazgo y soporte de las autoridades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para que cada una en su nivel de competencia, asuma el liderazgo de impulsar y sostener el cambio de las características culturales necesarias.

En este contexto, el programa para la transformación cultural a implementarse en la Universidad, tiene como objetivo central, diseñar un proceso que permita a las unidades académicas y administrativas, elaborar planes y desarrollar acciones que promuevan la transición de la cultura organizacional débil a una cultura organizacional fuerte y efectiva, en la que los trabajadores comparten sentimientos de orgullo por pertenecer a la institución y reconocen la necesidad de trabajar en conjunto, se prioriza la lealtad, tradición y compromiso personal, lo que promueva una gestión eficaz, eficiente y más flexible para el cumplimiento de la misión, visión, fines y objetivos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



## IV. MARCO CONCEPTUAL

### 1. CULTURA ORGANIZACIONAL

El tema comienza a instalarse en la agenda directiva en la década de los noventa, en la que empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas. En la actualidad se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados.

Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura. La cultura es así, una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983).

La dirección de una organización puede entonces, formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa. Una estrategia de socialización, adoctrinamiento o “culturización” de los integrantes, debe verse como parte de “la praxiología, que abarca todos los métodos para relacionar medios con fines” y realzar valores (Frischknecht, 1983).

Si se trata de una variable, la cultura organizacional podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos. Y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986).

### 2. GESTIÓN DE CAMBIO

Se entiende la gestión del cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y el contexto.

#### 2.1 AUTORES Y MODELOS

##### A. LEWIN Y EL CAMBIO PLANIFICADO EN TRES ETAPAS

Lewin (1947-1951) propone la teoría clásica para la puesta en práctica de un cambio planificado y satisfactorio, actualmente muy utilizada en distintas



innovaciones prácticas y en la investigación. Lewin visualizó el proceso de cambio como un proceso con tres etapas básicas que son las siguientes:

### **1. El Descongelamiento**

Es la primera etapa del cambio, y puede caracterizarse como una fase de “derretimiento” del sistema y de creación de motivaciones o disposición para el cambio. El objetivo de esta etapa es que surja la motivación para crear cierta clase de cambio; se haga consciente la necesidad de cambiar, se reconozca el problema y se seleccione la solución que mejor convenga entre un grupo de alternativas.

La fase de descongelamiento se completa cuando los individuos que participan entienden y aceptan la necesidad del cambio (Lancaster, 1982; Welch, 1979).

### **2. El Desplazamiento**

Es la segunda fase del cambio, también llamada de movimiento. Significa desplazarse a un nuevo nivel de conducta; es decir, el cambio real se produce en esta fase. Cuando los individuos cuentan con suficiente información para aclarar e identificar el problema, puede planearse e iniciarse el cambio por sí mismo. En este sentido, se seleccionan los objetivos progresivamente, y se definen etapas, metas, métodos, tiempos y criterios de evaluación a la hora de asignar recursos, responsabilidades y compromisos.

### **3. El Recongelamiento**

Es la fase final del cambio, en la que se integran y estabilizan nuevos cambios. El refuerzo de la conducta es crucial cuando los individuos integran el cambio dentro de su propio sistema de valores. Las técnicas de retroalimentación positiva y de crítica constructiva refuerzan la nueva conducta (Olson 1979). Esta fase ayuda a que la gerencia incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y las garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa.



## B. ROGER Y EL CAMBIO EN CINCO FASES

Roger (1962) observó que los antecedentes de los individuos que intervienen en un cambio, así como el ambiente circundante, son antecedentes de cambio. Identificó cinco fases para la adopción del cambio: conciencia, interés, evaluación, ensayo y adopción. Los individuos necesitan estar interesados en la innovación, entonces:

- El cambio se acepta y adopta
- El cambio se rechaza.

### 1. Factores que determinan el cambio planeado de manera exitosa

Rogers, Shoemaker (1971) y Wltch (1979) describieron cinco factores que determinan el cambio planeado de manera exitosa:

- **Ventaja relativa:** se cree que el cambio es mejor que el estado actual de las cosas.
- **Compatibilidad:** El cambio es compatible con los valores de los individuos o del grupo.
- **Complejidad:** la técnica simple se adopta con más facilidad.
- **Divisibilidad:** los cambios realizados a pequeñas escalas (ensayo) tienen mayor probabilidad de éxito.
- **Comunicabilidad:** cuanto más fácilmente sea describir el cambio, más fácil se difundirá.

## C. LIPPITT Y EL CAMBIO EN SIETE FASES

Lippitt (1973) aplicó el trabajo de Lewin para identificar siete fases del proceso de cambio:

1. Diagnóstico del problema.
2. Valoración de la motivación y de la capacidad de cambio.
3. Valoración de la motivación del agente de cambio y sus recursos.
4. Selección de los objetivos de cambio progresivo.
5. Definición de un papel apropiado para el agente de cambio.
6. Mantenimiento del cambio una vez que se ha iniciado.
7. Terminación de la labor de ayuda de la misión del agente de cambio.



Los tres primeros pasos son análogos al descongelamiento de Lewin. Los pasos 4º y 5º concuerdan con el proceso de desplazamiento, y los pasos 6º y 7º son comparables al recongelamiento.

#### **D. HAVELOCK SEIS ELEMENTOS PARA EL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO**

Havelock elaboró una lista de seis elementos para el proceso de cambio planeado:

1. Construir una relación.
2. Diagnosticar el problema.
3. Adquirir recursos relevantes.
4. Elegir la solución.
5. Ganar aceptación.
6. Llevar a cabo la estabilización y la renovación personal.

Los tres primeros corresponden a la fase de descongelamiento del cambio, el cuarto y el quinto corresponden a la fase de desplazamiento, y el último se relaciona con el recongelamiento.

#### **COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DEL PROCESO DE CAMBIO**

AUTOR	FASES DEL CAMBIO		
<b>Lewin</b>	Descongelamiento	Desplazamiento	Recongelamiento
<b>Rogers</b>	Conciencia. Interés. Evaluación	Ensayo	Adaptación
<b>Lippitt</b>	Pasos 1,2,3	Pasos 4,5	Pasos 6,7
<b>Havelock</b>	Pasos 1,2,3	Pasos 4,5	Paso 6

Las tres fases del cambio de Lewin podrían corresponder a las tres etapas que debe tener un proceso de cambio:

- Diagnóstico o preparación.
- Cambio.
- Consolidación o refuerzo



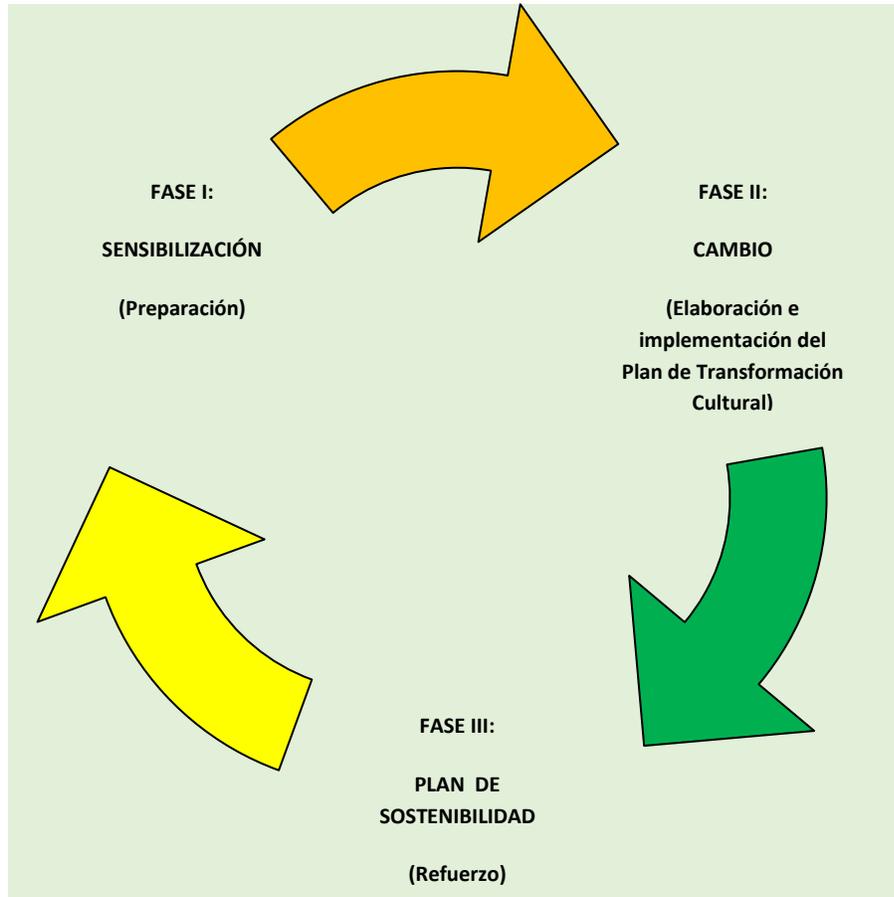
## FASES DEL PROCESO DE CAMBIO





## V. PROGRAMA PARA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

El programa que se implementará para alcanzar la transformación cultural en la Universidad de San Carlos de Guatemala, haciendo énfasis en fortalecer el compromiso, la identidad y pertenencia de los trabajadores, se desarrollará en tres fases:



### FASE I: SENSIBILIZACIÓN

Es la primera etapa que promueve el cambio de la cultura organizacional, tiene como objetivo propiciar la motivación y la consciencia en las autoridades universitarias sobre la importancia y necesidad de cambiar la cultura.

Esta fase se desarrollará con los pasos siguientes:



A. Presentación a Autoridades sobre "Cultura Organizacional Universitaria" por la División de Desarrollo Organizacional

1. Antecedentes de Cultura Organizacional
2. La Universidad de San Carlos de Guatemala y su Cultura Organizacional
3. Diagnóstico de la Cultura Organizacional al 2015
4. Que es un proceso de cambio y cómo se gestiona
5. Socializar la Guía de actuación del Grupo Gestor para la Transformación de la Cultura Organizacional en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

## **FASE II: CAMBIO**

A esta etapa también se le llama de movimiento, significa desplazarse a un nuevo nivel de conducta, el cambio real se produce en esta fase, la cual se desarrollará con los pasos siguientes:

1. Nombrar por parte de las autoridades de las unidades académicas y administrativas un Grupo Gestor para la transformación cultural y un Agente de Cambio que integrará el Grupo Gestor y que será el enlace directo con la División de Desarrollo Organizacional.
2. Proporcionar la Guía de actuación del Grupo Gestor.
3. Brindar acompañamiento al Grupo Gestor, en la elaboración del Plan para la transformación de la cultura organizacional por la División de Desarrollo Organizacional.
4. Implementar el plan por el Grupo Gestor nombrado en las unidades académicas y administrativas.
5. Verificar ejecución de acciones en cada unidad académica y administrativa de acuerdo a lo programado por la División de Desarrollo Organizacional.
6. Replantear acciones conjuntamente el Grupo Gestor nombrado y la División de Desarrollo Organizacional.
7. Informe del avance de la Transformación de la Cultura Organizacional por el Grupo Gestor.

## **FASE III: PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

Esta fase ayuda a que las autoridades incorporen las condiciones y las garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de las autoridades superiores continúa siendo de vital importancia en esta etapa.

En esta fase será necesario:



1. Consolidar los nuevos comportamientos mediante modificaciones normativas.
2. Desarrollar mecanismos que refuercen el nuevo liderazgo que será desplegado.
3. Asegurar la continuidad del programa de Transformación de la Cultura Organizacional independiente de las personas que lo desarrollen.



## VI. CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	UNIDAD	FECHA EJECUCIÓN				
			2018	2019	2020	2021	2022
Fase I: Sensibilización dirigida a autoridades	División de Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros Universitarios</li> <li>Facultades</li> <li>Escuelas</li> <li>Administración Central</li> </ul>	XXXX	XXXX	XXXX XXXX	XXXX	
FASE II: Asesoría y acompañamiento para elaboración e implementación de plan para la Transformación de la Cultura Organizacional	Grupo Gestor de <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidades Académicas</li> <li>Unidades Administrativas y</li> <li>DDO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros Universitarios</li> <li>Facultades</li> <li>Escuelas</li> <li>Administración Central</li> </ul>		XXXX	XXXX XXXX	XXXX	
FASE III: Plan de Sostenibilidad	Grupo Gestor de <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidades Académicas</li> <li>Unidades Administrativas y</li> <li>DDO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros Universitarios</li> <li>Facultades</li> <li>Escuelas</li> <li>Administración Central</li> </ul>			XXXX	XXXX XXXX	XXXX



## VII. RECURSOS NECESARIOS

### 7.1 Recursos Materiales

- Guía para elaboración de Plan de Transformación Cultural para la USAC.
- Bifoliar de Transformación Cultural para Autoridades Superiores.
- Papel bond: elaboración de informes y documentos finales.
- Tinta de Impresoras: impresiones de bifoliales, informes y documentos finales.
- Toner de Fotocopiadora: copias de bifoliales, informes y documentos finales.
- Pastas: encuadernar los informes finales.

### 7.2 Equipo:

- Equipos a disposición en la División de Desarrollo Organizacional (computadora, cañonera, impresora, fotocopiadora, encuadernadora, mouse inalámbricos)
- Insumos de oficina proporcionados por la División de Desarrollo Organizacional.

### 7.3 Recursos Humanos:

- Profesionales de DDO a cargo del proyecto
- Apoyo del personal de la DDO en algunas etapas del proyecto
- Piloto de la División de Servicios Generales
- Grupo Gestor y Agente de Cambio nombrado de las Unidades Académicas y Administrativas

### 7.4 Recursos Financieros

DESCRIPCION	COSTO (en quetzales)
Encuadernados y pastas	400.00
12 resmas Papel bond	400.00
3 cartucho de tóner fotocopiadora	1,500.00
6 cartuchos de impresora (negro y color)	1,400.00
Viáticos	4,000.00
Combustible	4,000.00
TOTAL *	11,700.00

\* Valor aproximado, las cantidades pueden variar.



## VIII. GLOSARIO

- ACTITUD:** Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto. Incluye opiniones, creencias y expectativas.
- AGENTE DE CAMBIO:** Persona que intenta influir en los comportamientos, actitudes, ideas y decisiones de otras personas, grupos, sectores o clases, en una dirección cuyo cambio considera deseables. Es quien logra ver las posibilidades en una situación donde otros ven las limitaciones.
- CALIDAD:** Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
- CAMBIO:** Hace referencia a dejar una cosa o situación por tomar otra; cambio es sinónimo en muchos casos de “reemplazo”, “permuta” o “situación”.
- CREENCIAS:** Sentimiento de certeza sobre el significado de algo. Idea considerada verdadera por quien la profesa.
- GRUPO GESTOR:** Personas elegidas para desempeñar una labor determinada, que se asocia con el liderazgo y el facilitador de transformación en el monitoreo y la direccionalidad del proceso de cambio en su conjunto.
- COMPETITIVIDAD:** Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.
- CULTURA:** Conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas, creencias y costumbres.



## **CULTURA**

**ORGANIZACIONAL:** Conjunto de creencias, valores, tradiciones, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.

## **DESARROLLO**

**ORGANIZACIONAL:** Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general.

## **EFICACIA:**

Capacidad de la organización de cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad de producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

## **EFICIENCIA:**

Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo: proceso – recursos – resultados.

## **GESTIÓN:**

Según el criterio, el énfasis del término recae en las funciones administrativas o gerenciales de planificación, organización, dirección, coordinación y control, es decir, en lograr que se haga el trabajo empleando los mejores medios de que se dispone. Es la forma como se aplica el saber.

## **GLOBALIZACIÓN:**

Proceso económico, tecnológico, social y cultural que consiste en la creciente integración de los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y cultura a través de una serie de transformaciones sociales, políticas, económicas que les da un carácter global.

## **IMPACTO:**

Cualquier efecto previsto o imprevisto, positivo o negativo que ocasiona una intervención dirigida del desarrollo.

## **INTERVENCION:**

Es ingresar en un sistema continuo de relación, interponerse entre personas, grupos u objetos con el propósito de ayudarlos.



<b>LIDERAZGO:</b>	Capacidad para evaluar e interpretar las necesidades, de fijar un rumbo, de influir en otras y orientarlas hacia un objetivo común, motivándolos y comprometiéndolos para la acción y haciéndolos responsables de su desempeño.
<b>MISIÓN:</b>	Razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales, la tecnología utilizada y la imagen.
<b>OBJETIVO:</b>	Expresión de un efecto que espera lograr en programas si éste concluye con éxito y según lo planeado. Los objetivos se consideran muchas veces como jerarquía que empieza con metas estratégicas y sigue con propósitos, resultados y actividades.
<b>ORGANIZACIÓN:</b>	Entidades compuestas por personas que actúan colectivamente en pos de objetivos compartidos. Estas entidades e individuos persiguen sus intereses dentro de una estructura institucional, definidos por reglas formales e informales.
<b>PRODUCTIVIDAD:</b>	Medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia.
<b>PROGRAMA:</b>	Proyecto o planificación ordenada de las distintas partes o actividades que componen algo que se va a realizar.
<b>VALORES INSTITUCIONALES:</b>	Declaración en la que se describen los principios que la organización desea expresar mientras se dirige en la dirección señalada por sus metas. Son normas éticas que orientan la forma en que se realiza el trabajo.
<b>VISIÓN:</b>	Representa una situación mentalmente deseable y desafiante a mediano y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades de su público destinatario



## IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 3ª. edición. Buenos Aires, Argentina: Granica. (2000)
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá. Mc Graw- Hill. (2002)
3. Cultura Organizacional (Homepage). Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/3566554/CULTURA-ORGANIZACIONAL>
4. Del Campo, J. Las subculturas en las organizaciones, ¿peligrosas? (Homepage). (2009). Recuperado de: <http://delcampovillares.com/las-subculturas-en-las-organizaciones-peligrosas/>
5. Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala (nacional y autónoma), Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Talleres de la Editorial Universitaria, 29 de junio de 2009.
6. Garay, Rubén Rodríguez. Cultura Organizacional, un potencial activo estratégico. Universidad del Centro Educativo. Latinoamericano. Argentina. 2009. En Red: [www.redalyc.org/pdf/877/Resumenes/Resumen\\_87722106\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/877/Resumenes/Resumen_87722106_1.pdf)
7. Hernández Vargas, J.G. La culturocracia organizacional en México. México: Editor Juan Carlos Martínez Coll. (2000)
8. Plan Estratégico USAC-2022, versión ejecutiva, Universidad de San Carlos de Guatemala. (Mayo 2005).
9. Pérez, A. Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. (2009)
10. Podestá, M. La cultura en las organizaciones: un fenómeno central en el saber administrativo. Colombia: ESAN. (2009).
11. Políticas Generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Editorial Universitaria, 1991.
12. Schein, Edgar H. The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco, p. 24. (1999)



13.El Elefante y el Jinete, Pautas para un Cambio Organizacional Exitoso. EN RED: <http://tandemsd.com/el-elefante-y-el-jinete-pautas-para-un-cambio-organizacional-exitoso-2/>

14.Rubén Rodríguez Garayinvenio, 22 bacap.qxp 4/5/09 12:19 PM, Pág. 68



## X. ANEXOS

### 1. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL POR PARTE DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Descripción de la Actividad	Dependencias a las que va dirigido	Año
1. Sensibilización dirigida a Autoridades Superiores de Centros Universitarios	CUSAM – San Marcos CUNOC - Quetzaltenango CUNSUROC – Mazatenango CUNOROC - Huehuetenango CUNSACQ - Quiché CUNTOTO - Totonicapán CUNSOL – Sololá CUNDECH – Chimaltenango CUNSARO – Santa Rosa CUNSAC – Sacatepéquez CUNSUR – Escuintla ITUGS – Tecnológico del Sur	Primer Semestre 2018
2. Asesoría y acompañamiento para elaboración e implementación de plan de transformación	CUSAM – San Marcos CUNOC - Quetzaltenango CUNSUROC – Mazatenango CUNOROC - Huehuetenango CUNSACQ - Quiché CUNTOTO - Totonicapán CUNSOL – Sololá CUNDECH – Chimaltenango CUNSARO – Santa Rosa CUNSAC – Sacatepéquez CUNSUR – Escuintla ITUGS – Tecnológico del Sur	Segundo Semestre 2018
3. Sensibilización dirigida a Autoridades Superiores de Centros Universitarios	CUDEP – El Petén CUNIZAB - Izabal CUNZAC - Zacapa CUNVAB – Baja Verapaz CUNOR - Cobán CUNORI - Chiquimula JUSAC - Jutiapa CUNSURORI - Jalapa CUNPROGRESO – El Progreso CEMA – Ciudad Universitaria CUNREU – Retalhuleu ITMES – San Juan Chamelco	Primer Semestre 2019



Descripción de la Actividad	Dependencias a las que va dirigido	Año
4. Asesoría y acompañamiento para elaboración e implementación de plan de transformación	CUDEP – El Petén CUNIZAB - Izabal CUNZAC - Zacapa CUNVAB – Baja Verapaz CUNOR - Cobán CUNORI - Chiquimula JUSAC - Jutiapa CUNSORORI - Jalapa CUNPROGRESO – El Progreso CEMA – Ciudad Universitaria CUNREU – Retalhuleu ITMES – San Juan Chamelco	Segundo semestre 2019
5. Evaluación, seguimiento y elaboración de plan de sostenibilidad	CUSAM – San Marcos CUNOC - Quetzaltenango CUNSUROC – Mazatenango CUNOROC - Huehuetenango CUNSACQ - Quiché CUNTOTO - Totonicapán CUNSOL – Sololá CUNDECH – Chimaltenango CUNSARO – Santa Rosa CUNSAC – Sacatepéquez CUNSUR – Escuintla ITUGS – Tecnológico del Sur	Segundo semestre 2019
6. Sensibilización dirigida a Autoridades Superiores Facultades y Escuelas	Agronomía Arquitectura CCEE CCJSS Ciencias Médicas Ciencias Químicas y Farmacia Humanidades Ingeniería Medicina Veterinaria y Zootecnia Odontología Ciencia Política Ciencias de la Comunicación Ciencias Lingüísticas Ciencias Psicológicas ECTAFIDE Historia EFPEM	Primer semestre 2020



Descripción de la Actividad	Dependencias a las que va dirigido	Año
	Superior de Arte Trabajo Social Ciencias Físicas y Matemáticas	
7. Asesoría y acompañamiento para elaboración e implementación de plan de transformación	Agronomía Arquitectura CCEE CCJSS Ciencias Médicas Ciencias Químicas y Farmacia Humanidades Ingeniería Medicina Veterinaria y Zootecnia Odontología Ciencia Política Ciencias de la Comunicación Ciencias Lingüísticas Ciencias Psicológicas ECTAFIDE Historia EFPEM Superior de Arte Trabajo Social Ciencias Físicas y Matemáticas	Segundo semestre 2020
8. Evaluación, seguimiento y elaboración de plan de sostenibilidad	CUDEP – El Petén CUNIZAB - Izabal CUNZAC - Zacapa CUNVAB – Baja Verapaz CUNOR - Cobán CUNORI - Chiquimula JUSAC - Jutiapa CUNSORORI - Jalapa CUNPROGRESO – El Progreso CEMA – Ciudad Universitaria CUNREU – Retalhuleu ITMES – San Juan Chamelco	Segundo semestre 2020
9. Sensibilización dirigida a Autoridades Superiores de unidades administrativas	RECTORIA Y DEPENDENCIAS DIGA DIGED DIGEU DGF DIGI	Primer semestre 2021



Descripción de la Actividad	Dependencias a las que va dirigido	Año
10. Asesoría y acompañamiento para elaboración e implementación de plan de transformación	RECTORIA Y DEPENDENCIAS DIGA DIGED DIGEU DGF DIGI	Segundo semestre 2021
11. Evaluación, seguimiento y elaboración de plan de sostenibilidad	Agronomía Arquitectura CCEE CCJSS Ciencias Médicas Ciencias Químicas y Farmacia Humanidades Ingeniería Medicina Veterinaria y Zootecnia Odontología Ciencia Política Ciencias de la Comunicación Ciencias Lingüísticas Ciencias Psicológicas ECTAFIDE Historia EFPEM Superior de Arte Trabajo Social Ciencias Físicas y Matemáticas	Segundo semestre 2021
12. Evaluación, seguimiento y elaboración de plan de sostenibilidad	RECTORIA Y DEPENDENCIAS DIGA DIGED DIGEU DGF DIGI	Segundo semestre 2022