

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS BIBLIOTECAS  
DE LA UNIVERSIDAD INSURGENTES DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**P R E S E N T A N :**

**SERGIO SOSA CAMACHO**

**Y**

**ROSENDO JIMÉNEZ JIMÉNEZ**

**ASESOR: PROFESORA CARMEN EVELIA HERNÁNDEZ ORTIZ**

**MÉXICO. D.F.**

**MAYO 2002**

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la administración, los recursos humanos son muy importantes, ya que son vitales para el buen funcionamiento de cualquier organización, con el fin de obtener un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos, para lograr esto, es necesario que las empresas o instituciones cuenten con una administración de vanguardia, cuyos modelos y técnicas correspondan a las necesidades de la época.

Actualmente los cambios científicos y sociales son rápidos y constantes en todas las organizaciones, y las empresas que han sabido adaptarse a éstos han tenido que adoptar nuevas estrategias en su organización para seguir siendo eficientes en la prestación de sus servicios.

En el campo de la administración educativa no podemos pasar por alto esta disyuntiva, ya que en la actualidad se hace necesaria la implantación de nuevas técnicas administrativas que sean funcionales. Esta tendencia forma parte del auge internacional de la administración de los recursos humanos en lo referente al crecimiento empresarial, satisfacción y desarrollo humano, eficiencia en el trabajo y adaptación al cambio tecnológico, para así poder lograr una mejor optimización de los recursos con los que cuentan las instituciones.

La administración de los planteles educativos no puede estar sujeta a tradicionalismos si no que debe ser cambiante e innovadora, tratándose de los recursos humanos, parecería a

primera vista qué ya estaba todo dicho, pero no es así, tampoco es cierto que la administración en México esté muy atrasada con respecto a otras administraciones como la de Japón y de los Estados Unidos, aunque es necesario implementar nuevas medidas que nos ayuden a administrar mejor a las organizaciones.

En este contexto la presente investigación propone en la organización la implementación del *Desarrollo Organizacional* en el área de recursos humanos de las bibliotecas de la Universidad Insurgentes (UI) como un instrumento para mejorar la organización de los mismos, esto a su vez se vera reflejado en los resultados educativos.

En virtud de lo anterior, cabe mencionar que en el desarrollo de la investigación se utilizó el método deductivo, el cual analiza los fenómenos de lo general a lo particular, permitiéndonos estudiar la configuración de un problema como un todo, determinándose el desglose de cada una de las partes que lo integran, a su vez nos otorga un conocimiento profundo y detallado del mismo. Por lo tanto, podemos decir que este método nos proporciona las herramientas metodológico-conceptuales para llevar y tener un mejor conocimiento, análisis y comprensión de la investigación.

Suponemos que al implementar el *Desarrollo Organizacional* en el área de recursos humanos traerá como consecuencia la optimización de los recursos financieros, materiales y técnicos.

Finalmente es importante señalar que este trabajo se compone de cinco capítulos, en el primero de ellos se describe a la organización desde sus orígenes, su concepto así como los

elementos que la integran, la importancia que tiene la organización como técnica administrativa, la diferenciación entre la organización formal y la informal, además se señala que es la administración educativa y su relación con la organización, también se describe el concepto de educación.

En el segundo apartado se desarrollan los conceptos de *Cambio y el Desarrollo Organizacional*, donde se hace un análisis de porque es importante el cambio en las organizaciones, además se describe la utilidad que ha tenido, los tipos de cambio, así como la teoría de sistemas, su concepto e importancia en las organizaciones, las partes básicas de un sistema y su función dentro de la organización, también se enfatizan los antecedentes del *Desarrollo Organizacional* (su proceso, objetivos, métodos y técnicas de investigación).

En el tercer apartado se hace referencia de la importancia de la organización en la Universidad Insurgentes, se menciona su antecedente, objetivo, ideario y así también como sus planes de estudio.

En el cuarto apartado se describe como fue elaborada la investigación, su campo de estudio el cual se basó en una investigación interna y externa, la primera estuvo destinada a los recursos humanos y a la organización, y la segunda destinada a los usuarios. Para recolectar la información se utilizaron las técnicas de cuestionario y la entrevista, las cuales se basaron en los siguientes aspectos: funciones, procedimientos, condiciones de trabajo, comunicación, coordinación, clima organizacional y dirección. Aspectos necesarios en la aplicación del *Desarrollo Organizacional*, por ser la parte medular para la retroalimentación de la información.

En el último capítulo se propone la implantación de un modelo del desarrollo organizacional en la administración de las bibliotecas de la Universidad Insurgentes y lo que ello implica analizando las ventajas, funcionamiento y utilidad.

La parte final del trabajo esta conformada de varios apartados, uno de ellos es el glosario que tiene como finalidad dar una breve explicación sobre aquellas palabras que resultan poco entendibles para aquellos que no se familiarizan con la ciencia administrativa.

Si el lector requiere tener más información sobre el tema o alguno de los subtemas que aquí se abordan pueden consultar el apartado de bibliografía. Por último se presentan dos anexos, el primero de ellos permite al lector consultar el formato tanto de entrevista como el cuestionario; el segundo contiene las formas que sirvieron de apoyo para tabular la información recolectada.

# *ÍNDICE*

pág.

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPITULO I. CONCEPTUALIZACION DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>1.1. Orígenes de la organización</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Concepto de organización</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Elementos del concepto de organización</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2. Importancia de la organización</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Organización formal e informal</b>	<b>10</b>
<b>1.4. La Administración Educativa y la Organización</b>	<b>12</b>
<b>1.4.1. Concepto de educación</b>	<b>12</b>
<b>1.4.2. Administración Educativa</b>	<b>13</b>
<b>1.4.3. Concepto de Administración Educativa</b>	<b>15</b>

### **CAPITULO II. CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

<b>2.1. El cambio</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1. Cambio planeado</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1.1. Tipos de cambio</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2. Teoría de sistemas</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2.1. Concepto de sistema</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2.2. Partes básicas de un sistema</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2.3. Funciones de un sistema</b>	<b>24</b>

2.1.3. Relación del Desarrollo Organizacional con la teoría de sistemas	25
2.2. Desarrollo Organizacional	28
2.2.1. Antecedentes	28
2.3. Proceso del Desarrollo Organizacional	29
2.4. Objetivos del Desarrollo Organizacional	33
2.5. Métodos y Técnicas de investigación en el Desarrollo Organizacional	34
2.5.1. El papel humano en el Desarrollo Organizacional	35

### **CAPITULO III. LA ORGANIZACIÓN EN LA UNIVERSIDAD INSURGENTES**

3.1. La Universidad Insurgentes	38
3.1.1. Antecedentes	38
3.1.2. Objetivo	38
3.1.3. Ideario	39
3.1.4. Planes de estudio autorizados	39
3.1.4.1. Estudios que se imparten en la Universidad Insurgentes	40
3.2. Organización	42

### **CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO EN LAS BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD INSURGENTES**

4.1. Metodología	47
4.1.1. Investigación interna	47
4.1.1.1. Estructura de guía de entrevista	49
4.1.2. Investigación externa	50
4.1.2.1. Estructura de cuestionario	51
4.2. Bibliotecas participantes	52
4.3. Investigación Interna ( <i>Estudio de campo</i> )	53
4.3.1. Recursos humanos	54

4.3.1.1. Escolaridad general ( <i>cuadro concentrado</i> )	55
4.3.1.2. Escolaridad en biblioteconomía ( <i>cuadro concentrado</i> )	57
4.3.2. Organización	59
4.3.2.1. Funciones ( <i>cuadros concentrados</i> )	60
4.3.2.2. Procedimientos ( <i>cuadros concentrados</i> )	62
4.3.2.3. Coordinación ( <i>cuadros concentrados</i> )	64
4.3.2.4. Dirección ( <i>cuadros concentrados</i> )	66
4.3.2.5. Condiciones de trabajo ( <i>cuadros concentrados</i> )	68
4.3.2.6. Comunicación ( <i>cuadros concentrados</i> )	70
4.3.2.7. Clima organizacional ( <i>cuadros concentrados</i> )	73
4.3.2.8. Sugerencias generales ( <i>cuadros concentrados</i> )	76
4.4. Investigación Externa ( <i>Estudio de campo</i> )	78
4.4.1. Usuarios	79
Comentarios	90

## **CAPITULO V. PROPUESTA: UN MODELO DE DO EN LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD INSURGENTES**

5.1. Proceso de introducción al cambio	92
5.1.1. Situación ideal	92
5.1.2. Reunión de la rectoría de UI con los directores generales y el agente de cambio	93
5.2. Reunión de la información	93
5.2.1. Establecimiento de clima	94
5.2.2. Recopilación de información	94
5.2.3. Establecimiento de metas	95
5.3. Diagnóstico	95
5.3.1. Definir problemas	96
5.3.2. Definir los problemas del cambio	97



<b>5.4. Planeación y ejecución</b>	<b>98</b>
<b>5.4.1. Ejecución</b>	<b>99</b>
<b>5.4.1.1. Intervención en los procesos sociales</b>	<b>99</b>
<b>5.4.1.2. Intervención tecnoestructura</b>	<b>102</b>
<b>5.5. Estabilización del cambio</b>	<b>103</b>
<b>5.5.1. Estrategias</b>	<b>103</b>
<b>SUGERENCIAS</b>	<b>105</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO 1</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO 2</b>	<b>131</b>

# CAPITULO I

## CONCEPTUALIZACION DE LA ORGANIZACIÓN

### 1.1. Orígenes de la organización

La historia del hombre puede ilustrarse por medio de la evolución de las organizaciones. La familia y enseguida las tribus fueron las primeras formas de organización. Con respecto a lo anterior *José Silvestre Méndez* comenta:

*Cuando el hombre se empieza a organizar en sociedad, aparece el primer modo de producción, la comunidad primitiva...<sup>1</sup>*

Aparte de *Méndez*, otros autores coinciden en que la *comunidad primitiva* es el primer modo de organización, que por razones de alimentación, vestido y sobrevivencia, el hombre tuvo que organizarse en grupos.

Desde el punto de vista del materialismo histórico, los modos de producción que procedieron a la comunidad primitiva se caracterizan por la diferente forma en que se organiza el ser humano.

---

<sup>1</sup> Méndez, José Silvestre. Dinámica Social de las Organizaciones. pág. 40.

El *modo de producción esclavista*, se identifica del siglo V, antes de Cristo, al V después de Cristo. Se distingue por la forma de su organización que recae en dos clases sociales; los esclavistas y esclavos. Las actividades esenciales de esta época fueron la: *alfarería, la agricultura y la ganadería*. Este período es uno de los más interesantes y estudiados en la historia humana; abarca la antigüedad clásica, con las desarrolladas culturas griega y romana, y a pesar de que se caracterizó por una explotación despiadada y deshumanizada del hombre, sienta las bases del desarrollo de las organizaciones sociales, *Juan Brom*, dice al respecto:

*Se desarrollan las artes, se hacen grandes construcciones, se unen numerosos pueblos y la investigación humana se atreve, por primera vez, a desprenderse de las muletas del mito y enfrentarse a la realidad del mundo. Para un largo período histórico se sientan las bases de la organización social...<sup>2</sup>*

El siguiente *modo de producción es el feudal*, establecido en la Edad Media en Europa que se caracterizó por la forma de organización que se singulariza porque al igual que el esclavismo, existen dos clases antagónicas, los señores feudales que rentan la tierra a cambio de pago con trabajo, dinero o en especie; y los campesinos que disfrutaban hereditariamente de sus parcelas, pero estaban obligados a trabajar para el feudo. La función principal en este sistema es la agricultura. Todo esto da origen al establecimiento y consolidación de dos aspectos de organización social estrechamente ligados entre sí: el feudo y la servidumbre.

---

<sup>2</sup> Brom, Juan. Para Comprender la Historia. pág. 74.

Por último tenemos el *sistema capitalista* que se caracteriza por describir la forma de organización desde el siglo XVI, hasta nuestros días. En el modo de producción capitalista surge la burguesía y el proletariado como clases fundamentales. Los capitalistas compran el trabajo de la clase obrera, existe un gran auge de desarrollo científico y tecnológico, se dan fenómenos como la inflación y el desempleo.

Como podemos observar, el ser humano ha tenido que organizarse a través de la historia creando nuevas formas de organización social, con la finalidad de alcanzar logros y propósitos.

## **1.2. Concepto de "Organización"**

La organización es una parte esencial, para el buen funcionamiento de una institución en nuestra sociedad, a través de la alta especialización. Las organizaciones invaden todos los ámbitos de la vida moderna y exigen la atención, tiempo y energía de varias personas.

Para tener una idea más amplia de lo que significa la organización en el ámbito administrativo, se describen algunas ideas de intelectuales en esta área, a continuación *Agustín Reyes Ponce*, describe que significado tiene esta:

*La palabra organización viene del griego "organon", que significa instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra "organismo".*

Éste implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas. *Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.*
- b) Unidad funcional. *Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.*
- c) Coordinación y autoconstrucción. *Precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.*<sup>3</sup>

De acuerdo con lo anterior, podemos situar a la organización a la par de lo que es un organismo vivo, donde cada parte no tiene similitud con las otras, y la función es específica, pero todas las partes funcionan como un todo coordinándose entre sí para lograr un fin común.

Otra definición de organización es la de *Harold Koontz*, que dice:

*La organización es la reunión de actos necesarios para la obtención de objetivos, adjudicados a un administrador y a un respectivo grupo.*<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. pág. 276.

<sup>4</sup> Koontz, Harold. Administración: Una Perspectiva Global. pág. 245.

Al seguir investigando podemos encontrarnos que el concepto de organización tiene vinculación con otras disciplinas, tal es la descripción que hace el sociólogo *Talcott Parsons*, sobre las organizaciones, él comenta que son:

*Unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos...*<sup>5</sup>

Son varias y diferentes las definiciones de organización, y cómo se ha comentado tienen cierta similitud en esencia.

Lo que podemos señalar es que la actuación de las organizaciones esta dirigida hacia ciertos fines que los seres humanos determinan de alguna manera, y además que a través del tiempo se han ido modificando teorías y técnicas para conservarlas.

Debemos conceptualizar que al hablar de organización estamos hablando de actividades que realizan los individuos en forma conjunta. Por lo anterior, es importante señalar el concepto que maneja *Castaño Asmitia*:

*Las sociedades modernas con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias adversas, han creado entidades organizativas, para integrar múltiples recursos y coordinar*

---

<sup>5</sup> Parsons, Talcott. Ensayos de Teoría Sociológica. pág. 4.

*esfuerzos humanos muy diversos lo cual sólo es posible lograr mediante el trabajo humano planeado y tecnificado...*<sup>6</sup>

El ser humano siempre ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad que forma parte del proceso administrativo se llama organización.

Cuando se ha establecido lo que se quiere hacer, *los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación*, será necesario determinar (cómo hacerlo), qué estrategias se utilizarán para lograr lo que se desea; aquí es donde entra la organización. La palabra organización tiene tres acepciones; definidas por *Münch Galindo y García Martínez*:

*Una etimológica que proviene del griego organón que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso...*<sup>7</sup>

Si se analizan estos tres significados se observara que cada uno se refiere a una estructura con diferentes implicaciones. De aquí partimos para decir que la organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, porque establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos,

---

<sup>6</sup> Castaño, Asmitia. Crisis y Desarrollo de las Organizaciones. pág. 15.

<sup>7</sup> Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Pág. 107.

proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos. Lo anterior lo señala *R.O. Herford*, nos explica:

*Que las organizaciones no es cuestión de números, por el contrario es una acción cooperativa de un grupo de individuos, siendo esencial un fin o propósito común. Así mismo, enfatiza la importancia de la estructura organizacional y considera que las labores de cada individuo deben ser claramente entendidas, es decir, cada persona debe saber de quien esperar su trabajo (proveedor) y a quien enviárselo (cliente); para lo que es bueno tener y mostrar un organigrama...*<sup>8</sup>

Además, el sentido fundamental de toda entidad organizativa lo constituye el conjunto de objetivos o fines para los que se crea, pues estos sirven para:

*Describir un futuro estado de los asuntos que la organización intenta realizar, establecer líneas de guía para la actividad de la organización, constituir una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y, en realidad, su misma existencia, apreciar el éxito de la organización; es decir: su **efectividad y eficiencia**, ya que sirven como patrones mediante los cuales los miembros de una organización y los extraños a ella pueden medir su cumplimiento, servir como reglas de medida para el estudioso de las organizaciones, que intenta determinar cómo prospera la organización...*<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Claude, S. George JR. Historia del Pensamiento Administrativo. pág. 14.

<sup>9</sup> Etzioni, Amitai. Organizaciones Modernas. pág. 9.



Lo anterior define a la organización como un sistema integrado por un conjunto de elementos que interactúan constantemente y que sus características y comportamiento están encauzados hacia el logro de ciertos objetivos específicos; es decir que los objetivos son la razón de ser de estas organizaciones y a su vez para lograr ciertos fines de interés para algunos grupos de nuestra sociedad, ya que toda organización esta conformada por elementos de diversa índole, como son: Recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos y grupos sociales; estructuras integradas por conjuntos de puestos agrupados y departamentalizados, líneas de autoridad, de jerarquía, procesos de comunicación y de decisión, etcétera.

### **1.2.1. Elementos del concepto de organización**

Al estudiar las definiciones mencionadas nos sirve de base para obtener los elementos fundamentales para describir la organización, como lo explica *Münch Galindo*:

1. **Estructura.** *La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.*
2. **Sistematización.** *Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.*

3. **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. **Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.<sup>10</sup>

Estos elementos nos permiten decir que la organización, es una estructura que se establece para la mejor sistematización racional de los recursos, por medio de la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

### **1.2.2. Importancia de la organización**

1. - *Es de carácter continuo*; siempre estará vigente ya que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, expansión, contracción, entrada de nuevos productos etc.
2. - *Es una técnica* a través de la cual se establece la mejor manera de lograr los fines del grupo social.

---

<sup>10</sup> Münch Galindo, *Op. Cit.* pág. 64.

3. - *Provee las herramientas y técnicas* para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente y con poco esfuerzo.
- 4.- *Impide la lentitud e ineficiencia en las labores*, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- 5.- *Disminuye la falsedad de esfuerzos*, al delimitar funciones y responsabilidades.

### **1.3. Organización formal e informal**

Existe un gran número de organizaciones que son clasificadas desde diferentes enfoques, porque son constituidas por motivos de diversa índole, y aunque estas organizaciones se relacionan entre sí, pero ninguna clasificación resulta completa y satisfactoria. Por lo tanto sólo se citará la división de la organización en dos aspectos, la formal y la informal, como lo explica *Idalberto Chiavenato*:

- a) **Organización Formal:** *es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisório. Es la organización planeada: la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripciones de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente.*
- b) **Organización informal:** *es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal*

*y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupante de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (de antagonismo) o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. La organización informal surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.<sup>11</sup>*

Como podemos ver, es imposible entender la organización formal sin investigar las redes de relaciones informales, pues en realidad ambas se relacionan entre sí.

Las personas son vitales para el funcionamiento eficaz de las organizaciones, ya que desarrollan medios espontáneos para analizar más rápidamente las actividades, ya que estas planean, organizan, dirigen y controlan. Hablar de organizaciones no es hablar de algo subjetivo, por que estas son palpables en la medida que las personas están involucradas en los hechos y eventos que conforman el ambiente organizacional.

---

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. pág. 83.

## **1.4. La Administración Educativa y la Organización**

### **1.4.1. Concepto de educación**

La palabra educación, etimológicamente proviene fonética y morfológicamente, de *educare* (conducir, guiar, orientar); pero semánticamente recoge desde el inicio también, la versión de *educarse* (hacer, salir, extraer, dar a luz), lo que ha permitido, desde la más antigua tradición, la constancia de dos modelos conceptuales básicos: *a)* un modelo directivo o de intervención, ajustado a la versión semántica de *educare*; *b)* un modelo de extracción, o desarrollo, referido a la versión de *educare*. Actualmente puede conceptualizarse un tercer modelo ecléctico que admite y asume ambas instancias, resolviendo que la educación, es dirección (intervención) y desarrollo (perfeccionamiento).

La educación es el proceso por el cual las generaciones jóvenes se incorporan o asimilan el patrimonio cultural de los adultos. Asegura, pues, la supervivencia individual (se adquieren patrones conductuales de adaptación) grupal o colectiva (función de recapitulación y progreso cultural). La educación es un proceso necesario y legítimo para la supervivencia humana, ya que el hombre se ve obligado a aprender las respuestas para vivir, lo que al mismo tiempo le hace ver de un modo u otro, el proceso humano.

La educación es el proceso de construcción personal y social, de acuerdo con sus patrones referenciales socioculturales. Lo anterior nos permite definir a la educación como una realidad histórica (no natural) producida por el hombre y vinculada a su contexto

sociocultural, lo que explica la enorme riqueza semántica del concepto y la dificultad de sintetizarla.

La educación requiere y exige la presencia de un objetivo, finalidad, patrón, etc., que oriente el proceso y la acción no es un proceso azaroso o descontrolado, si no que requiere de una planeación, organización, integración y dirección. Por ello se distingue del mero acontecer biológico, social. La intencionalidad es sustantiva en el proceso educativo.

#### **1.4.2. Administración Educativa**

El Estado organiza, cuida, educa, protege y alienta a la sociedad, por medio de la administración pública, la administración cumple cometidos políticos; la administración de la educación es una labor política de mayor relevancia, porque exige no sólo legitimidad, sino apoyo y consenso. Es política porque el Estado moderno se encarga de garantizarla en sus *artículos 3º y 130 constitucionales*, administrar a la educación es una tarea de interés general y por lo tanto de interés nacional. Implica la distinción de las esferas pública y privada.

La administración de la educación no debe de ser concebida como un problema de trámite político, por el contrario el Estado que es la expresión organizada de la sociedad, tiene que coordinar la administración de la educación con normas que él ha creado. Al respecto *Ricardo Uvalle Berrones* dice:

*Si la administración educativa se define como una rama especializada de la ciencia política y de la ciencia de la administración pública, el profesional encargado de su desarrollo tiene que demostrar conocimiento y aptitud para encarar los retos del proceso educativo. La administración educativa se explica en los marcos de la ciencia política y la administración pública, porque también se ocupa de una parte de los asuntos del Estado que son de interés general; por tanto, tienen que atenderse tomando en consideración las realidades ineluctables que el Estado tiene...<sup>12</sup>*

Por lo tanto el administrador educativo es el profesional que se encarga de participar en la definición, organización y ejecución de programas donde el Estado acredita su compromiso educativo con la sociedad.

Con respecto a su ámbito laboral y profesional, **el administrador educativo** tiene la opción de desenvolverse como un gerente de conciencia y criterio social, tanto en el sector público como el privado. En lo público la gestión de recursos es un compromiso que ha de cumplirse con apego a la institucionalidad.

En el sector privado como gerente, el administrador educativo debe trascender los criterios de lo que es un gerente privado y tener una idea social, política y administrativa de lo que es la educación, sus impactos y ventajas a favor de la sociedad, al respecto la *Ley Federal de Educación* nos dice en su sección dos (de los servicios educativos), *artículo 22* lo siguiente:

---

<sup>12</sup> Uvalle Berrones, Ricardo. Perfil y Orientación del Licenciado en Administración Educativa. pág. 52.

*En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia, respecto, de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente...*<sup>13</sup>

### **1.4.3. Concepto de Administración Educativa**

La administración es esencial en toda actividad organizada y en todos los niveles jerárquicos de una organización. Es una actividad que no solamente desempeña un secretario de educación pública, sino también un director de escuela. Por lo tanto, el propósito de la administración es fundamental en cualquier nivel jerárquico.

Así, la administración educativa es una disciplina del conocimiento social, donde se establecen técnicas, estrategias y procedimientos que sirvan como herramientas sustantivas, estructurales y filosóficas que privilegian los aspectos administrativos de la práctica educativa.

Las tareas de la administración tienen características que varían de acuerdo con el objetivo específico de su actividad, así el objetivo de la administración educativa, es introducir técnicas de planificación, que permitan maximizar el funcionamiento del Sistema *Educativo Nacional*.

---

<sup>13</sup> Secretaría de Educación Pública. Ley General de Educación. pág. 18.



## CAPITULO II

### CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### 2.1. El cambio

El cambio es la forma o evolución de un estado actual a otro, este se da con la finalidad de alcanzar un estado hemostático. El cambio se da siempre con la idea de lograr una adaptabilidad al entorno en que se encuentra un sistema viviente, para lograr este cambio se deben de tomar en cuenta tres aspectos, el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroalimentación, el cambio dentro de la organización resulta problemático, ya que existen fuerzas de resistencia a lo nuevo, para *James Stoner*, existen tres fuentes de resistencia: *la cultura organizacional, los intereses personales y la percepción personal de las metas.*

El autor considera que la cultura organizacional es la más importante, porque crea una conciencia de unidad entre el empleado y la empresa; así que al iniciarse algún cambio en la empresa, tienden a ser desconfiados, porque de hecho son ellos los que perciben tanto las ganancias como las pérdidas.

En determinado momento, aunque las personas se sientan afines a su organización, el hecho por el que trabajan es por un interés propio, ya que reciben una remuneración salarial, reconocimiento del trabajo realizado, promoción de un mejor puesto, etc., al empezar una

reestructuración en la organización los empleados también sufren los cambios, así que se sienten afectados en sus intereses.

Una meta tiene como obstáculo las metas adoptadas con anterioridad en una organización, esto porque los empleados no pueden conceptualizar que a menudo es necesario el cambio, se dan a la idea de que si la organización está bien no hay necesidad de implantar otras nuevas metas.

Para disminuir la resistencia al cambio, *Carlos Audirac*, considera llevar a cabo las siguientes actitudes:

- *Escuchar las expresiones de resistencia,*
- *Generar información del cambio;*
- *Reducir incertidumbre e inseguridad;*
- *Buscar apoyos que fomenten la credibilidad;*
- *No combatir la resistencia, es sólo un síntoma... hay que buscar la raíz;*
- *No imponer el cambio;*
- *Hacer un cambio participativo;*
- *Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones; y*
- *Crear un compromiso común.*<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Audirac Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. pág. 47.

Según el autor los factores que facilitan un cambio en la organización se presentan cuando el individuo u organización se encuentran con un malestar en cuanto a la situación actual de la empresa. Lo anterior conlleva a que se requiera un cambio para satisfacer las necesidades, con el objeto de llegar a un punto deseado.

### **2.1.1. Cambio planeado**

Cuando se hable de cambio planeado, debe de entenderse como la planeación intencionada, con la finalidad de hacer a un lado un determinado momento actual; cuando se realiza un cambio normalmente se debe al desequilibrio por el que pasa una organización, y lo que se quiere con la transformación planeada es llegar a un estado de equilibrio.

El cambio planeado ayuda a tomar las decisiones más adecuadas, para que las acciones tengan buenos resultados con satisfacciones. Las etapas del cambio planeado se dividen de la siguiente forma: *Diagnóstico, Planificación, Acción y Evaluación.*

- Diagnóstico. *Se define como la causa y/o problema que origino el estudio y que justifica los cambios o modificaciones que se proponen.*<sup>15</sup>
- Planificación. *La planificación es un proceso donde se determinan los objetivos que se desea en un contexto a futuro, así también se trazan las acciones que habrán de conseguir (el logro de los objetivos), pero*

---

<sup>15</sup> Franklín Fincowsky, Enrique B. Organización de Empresas. pág. 177.

*esto no puede ser realizado antes sin un diagnóstico que permita tomar las decisiones más acertadas.*

- *Acción. Esta parte es clave, ya que la acción incide directamente en la organización; es el momento donde se llevan a la práctica los planteamientos y medidas de mejora de la empresa.*
- *Evaluación. Esta última etapa del cambio planeado, tiene como finalidad determinar las diferencias entre las metas y los resultados o entre los objetivos y los resultados, analiza la utilidad en términos de lo que debería ser el resultado prescindiendo de los objetivos presentes o pasados.<sup>16</sup>*

#### **2.1.1.1. Tipos de Cambio**

Para que una organización pueda cambiar es necesario que se den modificaciones en las siguientes partes:

- ***Cambio estructural.** Un cambio estructural dentro de la organización, implica por ejemplo: un cambio en las líneas de comunicación, el flujo o la jerarquía administrativa, cambio de normatividad, etc.*

---

<sup>16</sup> Kaufman, Roger. Guía Práctica para la Planeación en las Organizaciones. pág. 26.

- **Cambio de tecnología.** *El realizar un cambio tecnológico conlleva a que se den transformaciones en la maquinaria, en el proceso de producción, técnicas de investigación, etc.*
- **Cambio estructural en el personal.** *Para que el personal vea de diferente forma su labor y a la vez se sienta integrado en el cambio que se da dentro de la organización, es necesario una educación de capacitación por parte de la empresa.*<sup>17</sup>

En el DO, el cambio estructural y el cambio de tecnología se les concibe como *cambio técnicoestructural*, así también, el cambio estructural en el personal es conocido como *procesos sociales de la organización*.

Para la perspectiva de cambio organizacional, el enfoque más importante es la **teoría de sistemas**, porque el cambio puede ser dirigido hacia cualquier subsistema de la organización, sea en el ámbito estructural, humano-social, administrativo o tecnológico. Lo más importante aquí, es señalar que cualquier cambio en un sector, bajo cualquier circunstancia, no es un fenómeno ajeno a la organización, ya que éste ocurre en relación con otros factores y otros sectores. *Además, comprender un cambio sin entenderlo en sus relaciones sistémicas, es apenas una óptica aislada; aún más, no se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras, es decir, modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados y simples.*<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Stoner, James. A.F. Administración, pag. 455.

<sup>18</sup> Audirac Camarena, Op. Cit. pág. 50.

### 2.1.2. Teoría de sistemas

En la administración, la teoría de sistemas es un enfoque de análisis para encarar fenómenos (complejos) como si fueran un sistema, como totalidad, con todas sus partes interrelacionadas e interactuando entre sí, sus principales características son:

- **Interrelación.** *Independencia de objetos, atributos, acontecimientos y aspectos similares*
- **Totalidad.** *El sistema es un todo no individual.*
- **Búsqueda de objetivos.** *Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, esta interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.*
- **Concepto.** *Insumos y productos.*
- **Transformación.** *Lo que recibe el sistema es modificado por éste, de tal forma que la salida difiere de la forma de la entrada.*
- **Entropía.** *Está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden.*
- **Regulación.** *La regulación (el control) implica acatar el diseño originario de acción, y advertir y corregir las desviaciones con respecto al plan.*
- **Jerarquía.** *Implica la introducción de sistemas en otros sistemas.*
- **Diferenciación.** *Las unidades especializadas desempeñan funciones de diferenciación, especialización y división del trabajo.*

- *Equifinalidad.* Los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes.
- *Subsidiaria.* Ningún sistema es completo en sí mismo, todo sistema es un subsidiario en su delimitación y en sus aportes de otros sistemas que forman su entorno y en virtud de los cuales actúa.<sup>19</sup>

Esta teoría propone un cambio de metodología sustentándose en un aspecto, que es el enfoque analítico. El enfoque analítico enfrenta a los fenómenos (problemas) mediante un proceso por el que se segmenta él todo en partes más pequeñas para comprender mejor el funcionamiento del todo.

### **2.1.2.1. Concepto de sistema**

*Un sistema* es un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, con el medio que los rodea, de tal manera que forman un total, esto se entiende como un conjunto o cualquier colección de elementos dentro de un cierto marco de referencia (campo de acción). *Elementos* son los componentes o partes que constituyen el sistema, el entorno lo constituye todo lo que reside fuera del control del sistema y tiene alguna influencia sobre él, así *totalidad* es un atributo definido de una cosa o un ser; es la unidad o suma total de manera global, que todo sistema debe de tener:

---

<sup>19</sup> Churchman, C. West. El Enfoque de Sistemas. pág. 33-46.

- *Una estabilidad*, que le permita que funcione eficazmente frente a las acciones de los factores externos;
- *Adaptabilidad*, el sistema debe de ser capaz de interactuar y evolucionar dinámicamente con su entorno;
- *Eficiencia*, debe tener la capacidad para producir un efecto viable en la atención de objetivos; y
- *Sinergia*, la capacidad de actuar del sistema global, en las partes que lo componen.

#### **2.1.2.2. Partes básicas de un sistema**

Un sistema esta constituido por: cinco partes básicas como lo indica *Carlos Audirac*:

1. ***Entrada***. Es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.
2. ***Proceso***. Es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.
3. ***Salida***. Es el resultado del funcionamiento del proceso, es decir, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía etcétera.
4. ***Retroalimentación***. Representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. El objetivo de la retroalimentación es mantener la salida bajo ciertas condiciones deseadas.



5. **Medio.** Es aquella parte que se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo. Debe ejercer, asimismo, una influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema.<sup>20</sup>

### 2.1.2.3. Funciones de un sistema

Entre las principales funciones de un sistema, están las de conseguir los fines y objetivos planeados, la adaptación al medio y a la situación dentro del campo de acción en que ha de desenvolverse, la conservación de sus reglas sobre los que está constituido, mantener su cohesión interna, estableciendo un ambiente creativo entre las personas que forman el sistema, tener capacidad para descubrir nuevas oportunidades de elección para un futuro a largo plazo del negocio.

Los sistemas se clasifican en abiertos y cerrados, así lo explica *Chiavenato Idalberto*:

*a) **Sistemas cerrados:** Son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Así los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otro lado tampoco influyen al ambiente. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera.*

---

<sup>20</sup> Audirac Camarena, *Op. Cit.* pág. 57.

*b) **Sistemas abiertos:** Son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos, esto es, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones de medio.*

*Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.<sup>21</sup>*

### **2.1.3. Relación del Desarrollo Organizacional con la teoría de sistemas**

Las relaciones del DO, con la teoría de sistemas, pueden ser enfocadas desde el punto de vista de proceso o tarea, por general la mayoría de las organizaciones se ocupan del aspecto de la tarea, ya sea técnico, estructural o administrativo, como medio de aumentar su eficacia para el logro de las metas organizacionales.

En las organizaciones siempre se podrán mejorar los procesos de producción, finanzas, tecnología, recursos humanos etc., pero todo esto dependerá de las interacciones personales que se den en la organización.

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Op. Cit. pág. 577.

La relación del DO con la teoría de sistemas, en la organización, se basa en el enfoque de proceso y el enfoque de tarea, como lo describe a continuación el libro *ABC del Desarrollo Organizacional*:

### **Enfoque de proceso**

- a) **Consulta individual.** *Es la integración de ayuda de uno a uno con su cliente. Tiene gran importancia para las personas que se consideran rutinarias las que proyectan un cambio en su carrera o en su estilo de administrar, o las que rara vez ven retrospectivamente su propio estilo de vida y las normas relativas a su carrera.*
- b) **Formación de equipos.** *El objetivo de esta información es la de mejorar y acrecentar la eficiencia de los grupos, ya que éstos son la base para constituir las organizaciones puesto que la mayor parte del trabajo se realiza en grupos.*
- c) **Conocimiento de la situación actual.** *Se recolecta información acerca del sistema cliente y posteriormente se le devuelve con el fin de que la pueda utilizar en la solución de sus problemas.*

Esto puede darse a través de:

- . *Regresar los datos recolectados al cliente, sin participación del agente de cambio, en la toma de decisiones.*
- . *Los datos recolectados se regresan a través de feed back (retroalimentación). Cliente y consultor conjuntamente determinan las acciones a seguir.*

. *La recolección de datos sirve al consultor como base para establecer un programa de entrenamiento/desarrollo en el cual, los participantes aprenden teorías, habilidades, etc.*

d) **Entrenamiento de grupos inestructurados.** *Son intervenciones que involucran a individuos en un grupo que no tiene como propósito una tarea específica, excepto la de entender la dinámica individual o de grupo. Estos grupos no son utilizados dentro de una organización, son recursos externos disponibles...*<sup>22</sup>

### **Enfoque de tarea**

a) ***Diseño del trabajo.*** Este tipo de intervenciones va dirigido a afectar la forma en que se desempeña el trabajo o la tarea, las dimensiones o elementos del trabajo, la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la autonomía, el significado y la retroalimentación del trabajo. Puede producir un incremento tanto en el rendimiento como en la situación en la que se realiza el trabajo.

b) ***Diseño organizacional.*** Consiste en realizar análisis y cambios a nivel estructura: en la autoridad, la responsabilidad, las actividades, las comunicaciones y el poder.

c) ***Nuevos sistemas de administración, control o tecnología.*** Este tipo de intervenciones están encaminadas a actuar sobre sistemas de administración de **recursos humanos**, materiales y técnicas, considerando su impacto en los

---

<sup>22</sup> Audirac Camarena, *Op. Cit.* pág. 83-84.

individuos. El DO, puede intervenir en áreas técnicas y administrativas siempre y cuando se busque implantar bajo las condiciones mínimas siguientes:

- . *Participación*
- . *Involucramiento del personal*
- . *Tomar en cuenta el efecto que causa a nivel personal y organizacional...*<sup>23</sup>

## **2.2. Desarrollo Organizacional**

### **2.2.1. Antecedentes**

En el transcurso del siglo pasado se han desarrollado diversos enfoques, en el ámbito administrativo, con el objeto de modificar las organizaciones tratando de hacerlas más productivas, a un costo más bajo.

En las décadas de los años 50 y 60 nace el enfoque llamado DO, con la finalidad de resolver problemas de integración por medio de la capacitación, así también, se da a consecuencia de los vertiginosos cambios que exigían que la organización se volviera más flexible ante las contingencias.

El DO hace acto de presencia en 1957. Se considera a *Douglas Mc. Gregor*, uno de sus pioneros en hablar de este enfoque. Se mencionan también a otros dos investigadores que

---

<sup>23</sup> Ibid. pág. 64

dan seguimiento a este nuevo enfoque, son *Herbert Shepr*t y *Robert Blake*, estos después de sus investigaciones fueron señalados como un grupo consultor, el cual se encargaba de elaborar diagnósticos a gerentes. Sobre el DO, *Luis Ferrer* nos dice lo siguiente:

*El DO se aplica por primera vez en la Standard Oil Company (Esso, actualmente EXXON), con la idea de sensibilizar y hacer más dinámica a la organización...*<sup>24</sup>

En México se tiene como registro que el DO se aplicó en 1967 por *Jhon Farley*, en el departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de México (ITESM). Al respecto *Luis Ferrer*, menciona que el DO no ha tenido el auge que debiera tener, ya que:

*...dado nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización, que la aplicación del DO, en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo en su integridad...*<sup>25</sup>

### **2.3. Proceso del Desarrollo Organizacional**

En la administración de empresas la teoría de las organizaciones nos indica que el administrador, actúa y se expresa, de acuerdo con un contexto organizacional en el cual se enfrenta a decisiones que afectan la vida de seres humanos en un esquema en que se emplean recursos materiales y humanos de una organización.

---

<sup>24</sup> Ferrer Pérez, Luis. Desarrollo Organizacional. pág. 13.

<sup>25</sup> Ibid. pág. 43.

Esto nos permite señalar que existen diferentes problemáticas que sólo tendrán solución si se atienden separadamente de otras y de su entorno, o bien, por medio de estructuras de autoridad organizadas en donde cada uno de los miembros de dicha organización se desarrolla con metas y procedimientos establecidos, la diversidad de problemas al que se enfrenta un administrador sugiere no sólo cómo y cuándo actuar, sino si en verdad se debe actuar. Sobre lo anterior *Salvador Mercado*, comenta los pasos que debe seguir el DO:

- a) **Detección de problemas.** Se puede ubicar por medio de la aplicación de encuestas a personal estratégico, como son los supervisores*
- b) **Información y concientización.** Por medio de la información se da un panorama al personal de cómo se encuentra la organización, con la finalidad de que sean consientes de lo que ocurre.*
- c) **Formulación de un plan.** Sobre la base de la información se elaboran recomendaciones para el cambio. En el plan se aclara quiénes son los responsables de los planes específicos y cuando deben concluirse las acciones o modificarlas.*
- d) **Capacitación.** Para que un plan pueda ser llevado con eficiencia, es necesario que se encuentre cimentado sobre una buena capacitación, ya que la capacitación tiene como finalidad desarrollar o adiestrar al personal dependiendo del cambio (estructural, tecnológico o de recursos humanos).*
- e) **Seguimiento y clima de confianza.** Para no crear un ambiente de incertidumbre en la organización, en cuanto al proceso de cambio, es necesario que se tenga un*

*continuo chequeo de los resultados y analizados estos se den a conocer con el objeto de que sean replantados o se lleve un control más riguroso.*<sup>26</sup>

Sobre el tema de la organización y su mejoramiento mucho se ha escrito. Sin embargo hablar acerca del DO no es sencillo, ya que su planteamiento y cristalización pueden ser de largo alcance y si se requiere puede proyectarse indefinidamente, al respecto en el libro *ABC del Desarrollo Organizacional* nos dice lo siguiente:

*El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del D.O. es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Por otro lado, después de atravesar el periodo de la guerra, las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, razón por la cual en las organizaciones comienzan a surgir talleres de capacitación que dan origen a los grupos de sensibilización, los laboratorios de entrenamiento y los Grupos T. Es así como se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones, a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción en grupos...*<sup>27</sup>

El DO es una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Toda organización se conduce en determinado medio ambiente y su existencia y duración dependen de la manera como ella se relaciona con ese medio, por lo que debe de ser estructurada y dinamizada en

---

<sup>26</sup> Mercado, Salvador. *Administración Aplicada*. pág. 76.

<sup>27</sup> Audirac Camarena, *Op. Cit.* pág. 11.



función de las condiciones y circunstancias que identifican el espacio en que la organización opera.

Toda organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores que dirigen los sistemas de información y los procedimientos de trabajo.

Todas estas características deben de ser constantemente observadas, analizadas y perfeccionadas para que resulten la productividad y motivación óptimas. Para poder cambiar el clima organizacional de una empresa, la organización necesita tener capacidad innovadora, o sea, debe de tener las siguientes características:

**a) Adaptabilidad:** Que es la capacidad de resolver situaciones problemáticas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente, pero para ser adaptable la organización debe de ser:

- *Flexible, para poder tener apertura a las nuevas técnicas e integrarlas a nuevas actividades que la organización y la empresa requieren.*
- *Receptiva y transparente a nuevas ideas, es decir que permita aceptar ideas que vengan de dentro y fuera de la organización.*

**b) Sentido de identidad:** Que se refiere a él conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, así como la comprensión y comportamiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes, que permitirá que el empleado entienda su compromiso y responsabilidad que tiene con el mismo y la organización.

- c) *Perspectiva exacta del medio ambiente*: Tener una visión racional y capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- d) *Integración entre los participantes*: Para que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.

## 2.4. Objetivos del Desarrollo Organizacional

La palabra objetivo se deriva del latín *objetum* que significa *cosa que se arroja delante*<sup>28</sup>. De acuerdo a esta breve descripción, se entiende que objetivo es determinar algo hacia delante, hacia el futuro, por lo tanto, de acuerdo a lo anterior, podemos definir que para una organización los objetivos representan el éxito que se espera alcanzar en un tiempo específico, los objetivos se pueden jerarquizar como estratégicos o generales que son los que establecen en toda la empresa; los tácticos o departamentales propios de una determinada área o departamento; y los operacionales o específicos que son de índole más detallados en cuanto a las actividades y tienen cierto plazo.

Los objetivos del DO son:

- Cambiar la credibilidad, las posturas, los valores de las personas que laboran en la organización, con la finalidad de integrarlas al cambio.

---

<sup>28</sup> Enciclopedia Hispánica. Enciclopedia Británica Publicaciones. pág. 244.

- Transformar la organización con la idea de que esta se adapte y pueda subsistir en un medio de nuevas tecnologías, nuevos mercados y además a los cambios vertiginosos de la economía. La base para lograr esto es la planeación que permite que el cambio llegue a la organización de una forma adecuada.

Con respecto a lo anterior *Carlos Colunga* dice:

*Para ser benéfico, el proceso del cambio debe ser planeado, secuencial, paulatino, evolutivo, acordado y aceptado...*<sup>29</sup>

## **2.5. Métodos y técnicas de investigación en el Desarrollo Organizacional**

Ultimamente las organizaciones han tenido un curriculum más abierto, adoptando nuevos métodos y desarrollando nuevas técnicas, para de esta manera poder ocuparse de la complejidad de su funcionamiento. Uno de estos métodos es llamado DO, que se describe como un proceso que emplea los conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento en un intento por integrar las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo con las metas y objetivos organizacionales. Lo que implica un cambio crucial en las normas, valores, patrones o comportamiento de la organización, para lograr este cambio

*Luis Ferrer Pérez* comenta que:

---

<sup>29</sup> Colunga Davila, Carlos. Modelos Administrativos. pág. 78.

*Una estrategia para este cambio es desarrollar un proceso que ayudará a la organización a diagnosticar sus problemas, a planear la forma de solucionarlos y a llevar a cabo el cambio. Un planteamiento fundamental del proceso de D.O. es que, a menos que exista una modificación de ciertos valores para realizar expectativas y requerimientos, las viejas normas perjudicarán la adaptabilidad y la efectividad. En vez de utilizar los métodos tradicionales para llevar a cabo esta modificación, se deberán crear nuevas culturas, puesto que la reeducación no puede darse si se emplean los métodos anticuados...*<sup>30</sup>

Si observamos con cuidado podemos definir que el DO, utiliza técnicas de investigación que están basadas en técnicas psicológicas y sociológicas, incluidas por supuesto, las técnicas administrativas; que tienen la finalidad de conducir a la organización al cambio, poniendo como punto principal el envío de energía humana hacia los puntos donde se realizan los cambios.

### **2.5.1. El papel humano en el Desarrollo Organizacional**

Uno de los objetivos principales de la alta dirección, en este caso del director general, es buscar que las utilidades y los objetivos generales de la organización crezcan y se lleven a cabo, con la ayuda del DO, el gerente general puede enfocarse al esquema de liderazgo situacional, porque parte del principio de que (para que el liderazgo sea efectivo, debe ser

---

<sup>30</sup> Ibid. pág. 71-72.

flexible), aplicado siempre de acuerdo a las necesidades o contingencias de las diferentes situaciones, de la organización.

En el DO, todos los trabajadores tienen que desempeñar debidamente sus funciones, sus labores tienen que ser realizadas sobre la base de los objetivos de la organización. Pero para vigilar que esto sea realizado debidamente y controlado existe la supervisión. Para que el cambio sea realizado de la mejor forma hay que realizar primeramente cambios de pensamiento en el personal para que se sientan integrados a la transformación; por lo tanto los supervisores entran en esta dinámica, ya que son punto esencial del control y evaluación del cambio, los supervisores vigilan que los planes señalados y las ordenes sean llevados a cabo como señala la alta dirección, motivan a los empleados. Los supervisores median entre la alta dirección y el personal de línea.

Una vez descritos los principales conceptos que debe de tomar en cuenta la organización para implementar el DO, podemos empezar una estrategia para lograr un cambio planeado en la organización.

Esto se podrá hacer por medio del proceso de consultoría (diagnóstico) el cual es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan en la organización, y otras que intentan ayudar en estos esfuerzos; es cliente el que necesita la ayuda y consultor quien la ofrece.

## CAPITULO III

### LA ORGANIZACION EN LA UNIVERSIDAD INSURGENTES

La *Secretaría de Educación Pública (SEP)*, indica muy claramente que toda institución educativa para la realización de las actividades que tiene encomendadas, requiere de oficinas y edificios, equipo e instrumentos, así como recursos humanos especializados y calificados, para la prestación de servicios hacia los educandos.

Por esta razón, es necesaria una adecuada administración educativa para la organización de los recursos humanos de estas instituciones, para la mejor optimización de estos recursos.

La administración de los recursos humanos de las bibliotecas de la UI se caracteriza por estar en una constante transformación. El crecimiento de la matrícula escolar en esta institución provocan que la organización se vea envuelta en una difícil organización de sus recursos, esto dificulta el buen desempeño de los servicios que se prestan.

Toda organización requiere, para el cumplimiento de sus objetivos, de la formulación de planes de acción que señalen las metas, políticas, métodos y procedimientos de trabajo.

El éxito o fracaso dependerá en gran medida de la forma de organizarse para lograr resultados de calidad, es decir, un plan debe guardar una relación íntima entre sus propósitos, la estructura organizativa existente y la disponibilidad en un momento dado de

los recursos humanos, materiales y financieros, lo cual permitirá que la organización avance, sin presentar desajustes en un área determinada.

### **3.1. La Universidad Insurgentes**

#### **3.1.1. Antecedentes**

La Universidad Insurgentes surge el 28 de octubre de 1976 con la idea de cooperar con el desarrollo de México, actualmente la institución cuenta con 6 planteles, en los que se imparte educación media superior, superior y de posgrado en diferentes áreas del conocimiento. Veinticinco años de experiencia en la tarea educativa respaldan a la institución.

El modelo educativo de la UI está integrado por planes y programas académicos oficiales, destaca un acento característico de formación científica y humanística, que en conjunto, forman un sistema educativo integral, acorde al nivel u opción profesional que se curse.

#### **3.1.2. Objetivo**

En compromiso con la sociedad y en un marco de libertad y pluralidad de pensamiento el objetivo principal de la UI es cultivar en cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, una conciencia crítica del entorno social y cultural; creando en el estudiante,

hábitos y actitudes de estudio y reflexión, que le permitan adoptar la investigación como forma permanente de conocimiento de su profesión y de la realidad social en que se desenvuelva.

### **3.1.3. Ideario**

En la UI la educación es un proceso de superación humana (racional, espiritual e intelectual), para que el hombre alcance su realización en un marco de justicia y libertad.

Considera que debe exponerse a la sociedad y a la vertiginosidad del cambio de nuestros tiempos, generado por la energía humana, la ciencia y la tecnología, sin la intervención de corrientes espirituales y éticas, que fortalezcan sus valores morales, en el contexto de una educación formal y universitaria.

Por todo esto, su compromiso educativo no sólo es enseñar, sino que el individuo aprenda, es decir que pueda interpretar la realidad y transformarla.

### **3.1.4. Planes de estudio autorizados**

Actualmente la UI se dedica a la formación de Profesionales Técnicos (bachillerato Tecnológico), alumnos de preparatoria, colegio de ciencias y humanidades, así como a la



preparación de profesionistas a nivel licenciatura; además de ofrecer estudios a nivel posgrado.

**Recursos pedagógicos:** La misión esencial de la universidad Insurgentes, es cumplir las disposiciones de la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Nacional Autónoma de México y para ello cuenta con:

**Planta docente:** Contando con profesores para los tres modelos de estudio (preparatoria licenciatura y posgrado)

**Planes de estudio:** Sus programas educativos están incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México, así como estudios con reconocimiento y validez oficial de la Secretaría de Educación Pública, donde se concreta la especialización, secuencia para el conocimiento, manteniendo un equilibrio en lo teórico y práctico en las tres áreas que lo integran.

#### **3.1.4.1. Estudios que se imparten en la Universidad Insurgentes**

- **Nivel Medio Superior (Estudios incorporados a la UNAM)**

Preparatoria y Colegio de Ciencias y Humanidades

- **Nivel Medio Superior (Estudios incorporados a la SEP)**

Bachillerato Tecnológico en administración

Bachillerato Tecnológico en computación fiscal contable

Bachillerato Tecnológico en diseño gráfico

Bachillerato Tecnológico en informática administrativa

Bachillerato Tecnológico en programación

Bachillerato Tecnológico en secretario ejecutivo bilingüe

Bachillerato Tecnológico en turismo

Preparatoria en sistema abierto.

• **Nivel Superior (Estudios incorporados a la UNAM)**

Licenciatura en Administración

Licenciatura en Ciencias políticas y administración pública

Licenciatura en Comunicación y Periodismo

Licenciatura en Contaduría

Licenciatura en Derecho

Licenciatura en Informática

Licenciatura en Pedagogía

Licenciatura en Psicología

• **Nivel Superior (Estudios incorporados a la SEP)**

Licenciatura en Administración Comercial

Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas

Licenciatura en Administración Hotelera

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Licenciatura en Diseño Gráfico

Licenciatura en Economía

Licenciatura en Finanzas

• **Nivel Posgrado (Estudios incorporados a la SEP)**

Especialidad en Derecho Corporativo

Especialidad en Comercio Internacional

Especialidad en Administración Hotelera

Especialidad en Alta Dirección.

**Estos estudios se pueden cursar en los siguientes planteles:**

- Plantel Xola
- Plantel Álamos
- Plantel Norte
- Plantel Tlalpan
- Plantel Sur
- Plantel Viaducto

**3.2. Organización**

Se cuenta con una estructura orgánica que señala las partes con que debe contar o componerse la universidad. El Estatuto General de la Universidad Insurgentes, como en toda universidad particular es un ordenamiento fundamental. Este ordenamiento rector

contempla la filosofía, ideario y misión de la Universidad, así como las funciones del Consejo Universitario, Rector, Comisión de Finanzas, directores de plantel, personal docente, personal administrativo y la comunidad universitaria.

**Rectoría:** El rector es la máxima autoridad ejecutiva de la universidad, es representante legal y presidente del consejo universitario; en él recae la responsabilidad de orientar, dirigir y supervisar las actividades propias de la Universidad. En general, el desarrollo de la institución está orientado y controlado por la rectoría.

**Control escolar:** Lleva el aspecto cuantitativo de los alumnos y es el enlace entre estos y las autoridades educativas (UNAM o SEP); es en este departamento donde se oficializan los estudios, avalando la preparación académica, se expiden boletas de calificaciones, constancias y certificados, se atienden también a los docentes y padres de familia.

**Biblioteca:** Cuenta con todos los servicios propios que entre otros incluye, a las materias básicas y a las áreas de integración e idiomas de las asignaturas con que cuenta cada carrera, esta institución ha sido distinguida con diversos reconocimientos, al mismo tiempo que ha participado muy activamente en foros de educación, concursos académicos, sociales, culturales y deportivos; así como congresos y en algunos medios de comunicación reconocidos de nuestro país.

**Convenio de asociación académica:** La Universidad Insurgentes tiene diversos convenios suscritos con otras entidades en los aspectos de intercambio bibliotecario, becas promocionales, asociaciones diversas, etc.

## **CAPITULO IV**

### **DIAGNOSTICO EN LAS BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD INSURGENTES**

Entrado el siglo XXI, es necesario recapacitar sobre los logros alcanzados en la Universidad Insurgentes (UI), en especial de sus bibliotecas. Este planteamiento obedece a la importancia que tiene la biblioteca en cualquier institución educativa de nivel superior, ya sea en el campo de la docencia, la investigación y difusión de la cultura.

Para aumentar la calidad en el servicio en las bibliotecas de la UI, es necesario dar atención específica a la utilización de sus recursos, tanto humanos como materiales. Por lo tanto en este capítulo el diagnóstico se vuelve imprescindible, ya que a través de este se da a conocer en que grado se usan y aprovechar los recursos.

Mediante la obtención de indicadores porcentuales es como se observa la funcionalidad de las bibliotecas, desde un punto de vista interno y externo. Por lo tanto con base en estos indicadores se podrán tomar las decisiones más óptimas en la planeación e implementación de los servicios de información que requieren estudiantes y profesores de acuerdo con las exigencias de la realidad que nos circunda.

La metodología que se presenta contribuye al diagnóstico en dos aspectos importantes de los servicios bibliotecarios: El personal de biblioteca y los usuarios. Así mismo, se proporcionan datos estadísticos que aportan información que resulta confiable y válida; además que resultan de utilidad para el diseño de la propuesta desde el enfoque del DO.

Es conveniente agregar que la estructura de este capítulo se ha añadido algunas gráficas de las cifras y relaciones porcentuales más significativas, así como breves textos descriptivos de los principales factores que inciden en las bibliotecas de la Universidad Insurgentes.

En el DO, el diagnóstico está conceptualizado como la sintomatología de la organización, donde se hace una comparación del estado actual y el deseado, donde se logran detectar signos de alteración de una organización para luego jerarquizarlos en problemas u oportunidades.

En el libro el Diagnóstico Administrativo, del Dr. Víctor M. Martínez Chávez, encontramos la siguiente definición de diagnóstico:

*En cuanto a la definición de la palabra “diagnóstico”, las raíces etimológicas del término permite deducir su significado científico: Día (a través) y gnosis (conocer). Por tanto, se trata de “conocer a través de o por medio de”. A modo de definición, se puede decir que el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en juicio comparativo sobre una situación dada.<sup>31</sup>*

---

<sup>31</sup> Martínez Chávez, Víctor M. Diagnóstico Administrativo. pág. 22.

## 4.1. Metodología

En esta parte del estudio hemos establecido como objetivos: el estudio de campo a través de la apreciación de la entrevista y el cuestionario; así también concentrar la información, analizarla y organizarla para elaborar el diagnóstico. Se presentan los datos estadístico y las gráficas porcentuales de los principales factores identificados en las bibliotecas de UI. Para esto se considera esencial dividir el estudio en dos partes: Investigación interna e investigación externa.

### 4.1.1. Investigación Interna

En esta parte se elaboró una guía de entrevista, la cual toca dos puntos medulares que son: Recursos humanos y Organización.

- **Recursos humanos.**- En relación al personal que labora en las bibliotecas de la UI. Este recurso tiene como finalidad, en cualquier organización, *la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través de esfuerzo humano coordinado.*<sup>32</sup>
- **Organización.**- Se presentan aquí aspectos relevantes entorno de la organización. El objetivo es medir el funcionamiento del recurso humano, para una mejor utilización de los demás recursos (bibliográficos, físicos, técnicos y

---

<sup>32</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. pág. 24.



financieros), de ahí la importancia de su constante adecuación a los cambios tanto internos como externos.

Desde el punto de vista administrativo, la organización es la estructura y asociación por la cual un grupo de individuos coopera entre sí, con asignación de tareas, así también identifican la relación e integran su actividad hacia objetivos comunes.

Con respecto a lo anterior, se tocan las siguientes variables de estudio:

- *Funciones*
- *Procedimientos*
- *Coordinación*
- *Dirección*
- *Condiciones de trabajo*
- *Comunicación*
- *Clima organizacional*

Estas guías de entrevista se aplicaron solamente al personal que labora en el área de la biblioteca, con la intención de conocer más a fondo la problemática interna del trabajador como factor importante para el desarrollo de la organización.

#### 4.1.1.1. Estructura de guía de entrevista

La guía de entrevista se estructuró de acuerdo a los siguientes rubros:

- Encabezado
- Fecha **1ª. Parte**
- Nombre del plantel **Datos de Identificación**
- Escolaridad general

La guía de entrevista consta de 32 preguntas, de las cuales:

- 4 pertenecen al rubro de Funciones;
- 2 a Procedimientos;
- 4 a Coordinación; **2ª. Parte**
- 4 a Dirección; **Sección de respuestas**
- 3 a Condiciones de trabajo
- 5 a Comunicación
- 5 a Clima organizacional; y
- 5 a Sugerencias generales.

Las preguntas de la guía de entrevista, fueron en su mayoría cerradas, exceptuando el rubro de *Sugerencias generales*.

Las características anteriores obedecen a la necesidad de obtener respuestas precisas que no desvíen el resultado, pero que también a la vez arrojarán sugerencias del personal, que resulta de suma importancia en el DO.

#### **4.1.2. Investigación Externa**

Para reforzar la visión interna, se nos hizo de suma importancia, darle voz a la visión externa, el usuario (estudiantes y maestros), que de una u otra forma es el receptor del funcionamiento de las bibliotecas, así que para esto se elaboro un cuestionario.

Esta investigación tuvo como finalidad detectar aquellos problemas que el usuario ve, y que para el trabajador pasan desapercibidos.

Se optó por el diseño y aplicación de un cuestionario, debido a las múltiples ventajas que éste representa. Todo con la finalidad de obtener información en cuanto a los servicios, que son todos aquellos medios con los que las bibliotecas cuentan. Otras ventajas son:

- 1) Resulta ser un método rápido en términos de tiempo.
- 2) Es un método económico
- 3) Puede aplicarse al mismo tiempo a una gran población dispersa en una amplia región geográfica.
- 4) Ofrece mayor grado de libertad y tiempo al encuestado

- 5) En caso de su aplicación directamente, existe la posibilidad de aclarar preguntas dudosas o mal formuladas.

#### **4.1.2.1. Estructura de cuestionario**

El cuestionario se estructuró de acuerdo a los segmentos:

- Encabezado
- Fecha **1ª. Parte**
- Nombre del Plantel **Datos de identificación**
- Identificación de estrato encuestado

El cuestionario consta de 14 preguntas de las cuales:

Dos (la no. 7 y la no. 8) sólo contestaron profesores.

Es decir:

- 12 dirigidas a estudiantes **2ª. Parte**
- 2 dirigidas especialmente a profesores **Sección de respuestas**

Al igual que en la guía de entrevista, en su mayoría las preguntas son cerradas, exceptuando la 4 y la 12, que corresponden a una explicación y sugerencias que deben proporcionar los encuestados.

## 4.2. Bibliotecas participantes

- *Plantel Norte*
- *Plantel Tlalpan*
- *Plantel Viaducto*
- *Plantel Álamos*
- *Plantel Sur*
- *Plantel Xola*

*Total de bibliotecas: 6*

### **4.3. INVESTIGACIÓN INTERNA**

*(ESTUDIO DE CAMPO)*

### 4.3.1. Recursos humanos

En esta parte se presentan los siguientes apartados:

- 1) *Escolaridad general*.- En este rubro, se ubica al personal por el grado de escolaridad que tiene.
- 2) *Escolaridad en biblioteconomía*.- Se consideró oportuno lograr una mayor especificación en la escolaridad concretamente en la disciplina de biblioteconomía, razón por la cual los cuadros respectivos incluyen lo siguiente:
  - *Cursos*;
  - *Técnicos*;
  - *Licenciatura*
  - *Posgrado*.

4.3.1.1. ESCOLARIDAD GENERAL

(Cuadro concentrado)

PLANTELES ESCOLARIDAD	PLANTEL NORTE	PLANTEL VIADUCTO	PLANTEL TLALPAN	PLANTEL ÁLAMOS	PLANTEL XOLA	PLANTEL SUR	TOTAL
<b>BACHILLERATO</b>	2	0	1	0	0	1	4
<b>PROFESIONAL</b>	0	2	0	0	2	1	5
<b>NO ESPECIFICO</b>	0	0	0	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>	2	2	1	1	2	2	10

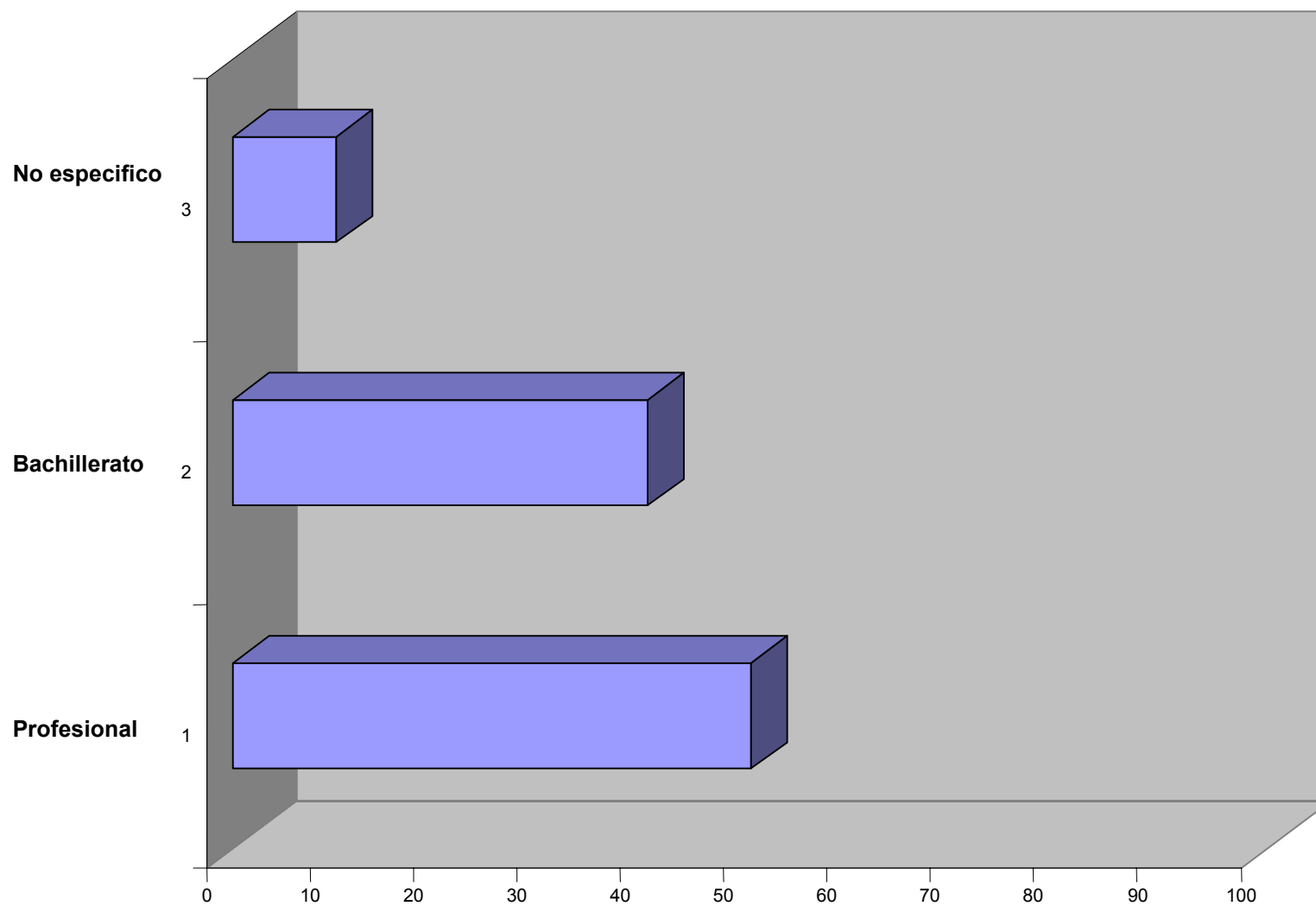
**Población Total: 10 trabajadores**

De donde:

- 5 (50%) trabajadores tienen una **escolaridad profesional**,
- 4 (40%) trabajadores tiene una escolaridad de **bachillerato**, y el restante
- 1 (10%) trabajador **no específico** su escolaridad.



**Distribución porcentual del personal en las bibliotecas de la Universidad Insurgentes por grados de escolaridad en general**



4.3.1.2. ESCOLARIDAD EN BIBLIOTECONOMIA

(Cuadro concentrado)

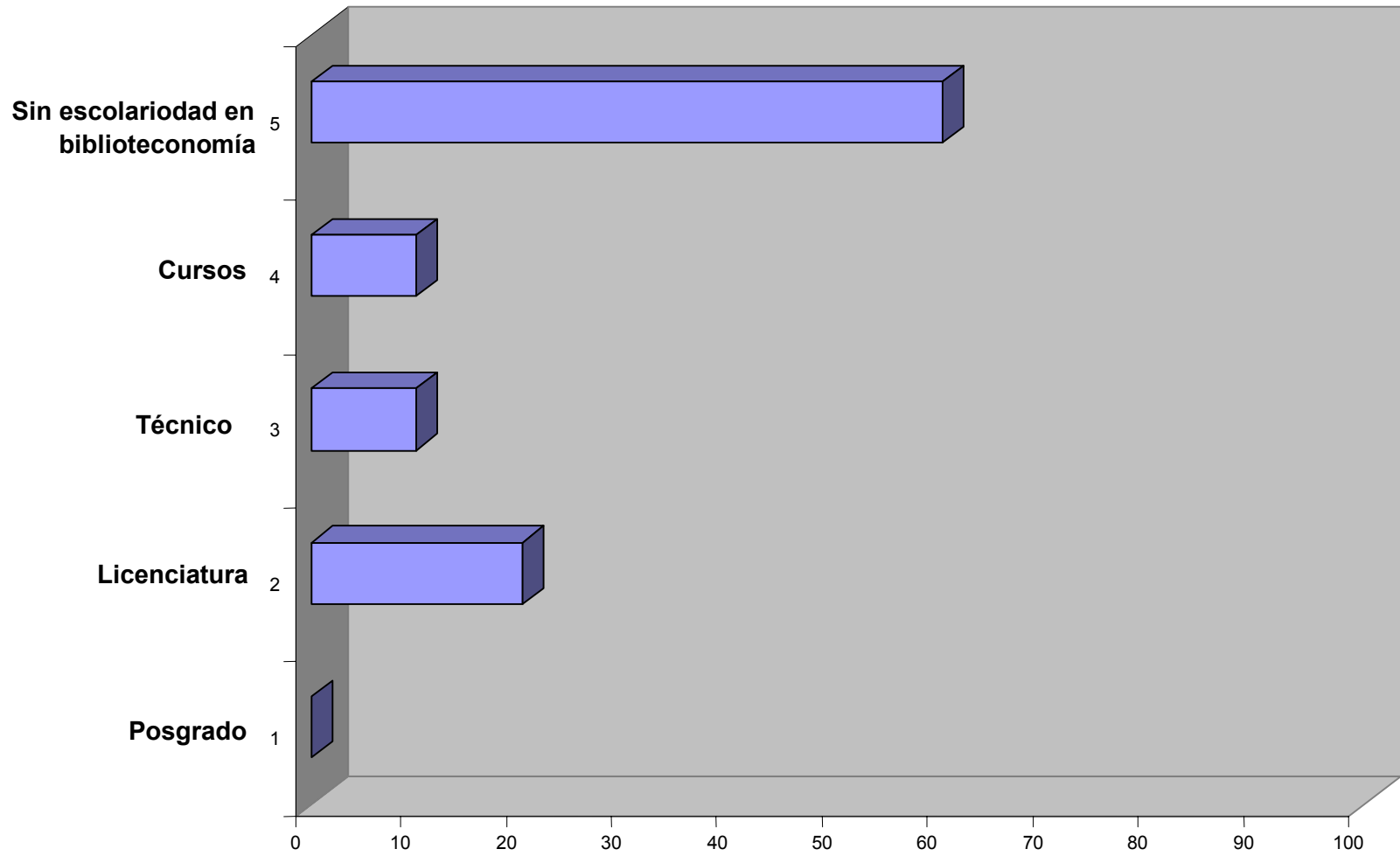
PLANTELES ESCOLARIDAD EN BIBLIOTECOLOGÍA	PLANTEL NORTE	PLANTEL VIADUNC TO	PLANTEL TLALPAN	PLANTEL ÁLAMOS	PLANTEL XOLA	PLANTEL SUR	TOTAL
<b>CURSOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>TÉCNICO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>LICENCIATURA</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>POSGRADO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Población Total: 10 trabajadores

De donde:

- 6 (60%) trabajadores se encuentran **sin escolaridad en biblioteconomía**;
- 2 (20%) trabajadores tienen escolaridad de **licenciatura** en biblioteconomía;
- 1 (10%) trabajador tiene escolaridad de **técnico** en biblioteconomía; y el restante
- 1 (10%) trabajador tiene un **curso** en biblioteconomía.

**Personal con escolaridad en biblioteconomía  
(Porcentaje respecto al total de las bibliotecas)**



## Organización

Los aspectos que se incluyen son los siguientes:

- a) **Funciones.**- Aquí se escudriñe la existencia de descripción de puestos por escrito; y que tan claras son las labores y actividades que desarrollan los trabajadores en su puesto, dentro del área de biblioteca.
- b) **Procedimientos.**- Se identifica si están documentados por escrito los procedimientos y si se aplican.
- c) **Condiciones de trabajo.**- Se incluye aquí las condiciones de trabajo, en cuanto a espacio, equipo y material, para la realización adecuada de las funciones.
- d) **Comunicación.**- Este factor de la organización se refiere a que tan efectiva es la comunicación al interior y exterior, así como los medios utilizados para ello.
- e) **Coordinación.**- Se refiere a la interacción o relación existente en el área de la biblioteca y a su vez esta con otras áreas, y si en determinado momento es afectado el puesto o área por otros puestos.
- f) **Clima Organizacional.**- Se identifican los valores que tienen los trabajadores hacia la organización y con respecto a sus compañeros.
- g) **Dirección.**- Se incluye aquí si hay dirección de mando o liderazgo, así como vislumbrar que tan efectivas son la interacción y la comunicación entre el nivel directivo y el operativo (el área de biblioteca).

#### 4.3.2.1. FUNCIONES

##### Pregunta No. 1

¿Cuenta usted con un manual de organización, donde se contengan los antecedentes, estructura, objetivos, etc.?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	6	60
No	4	40
No sabe	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 6 (60%) trabajadores respondieron que **SI** cuentan con un manual de organización, y los restantes
- 4 (40%) trabajadores respondieron que **NO** cuentan con un manual de organización.

##### Pregunta No. 2

¿La descripción de lo que hace en su puesto se encuentra documentada?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	4	40
No	6	60
No sabe	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 4 (40%) trabajadores respondieron que **SI** tienen documentada la descripción de su puesto, y los restantes
- 6 (60%) trabajadores respondieron que **NO** tienen documentada la descripción de su puesto.

### Pregunta No. 3

¿Conoce usted todas las responsabilidades que implica su puesto?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	10	100
No	0	0
No contesto	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- Los 10 (100%) trabajadores respondieron que **SI** conocen todas sus responsabilidades.

### Pregunta No. 4

¿Las funciones que le son asignadas corresponden a su puesto?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	6	60
No	4	40
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 6 (60%) trabajadores respondieron que las funciones que les son asignadas **SI** corresponden a su puesto, y los restantes
- 4 (40%) trabajadores respondieron que las funciones que les son asignadas **NO** corresponden a su puesto.

### 4.3.2.2. PROCEDIMIENTOS

#### Pregunta No. 1

¿Existen procedimientos definidos para orientar el desarrollo de cada una de sus actividades?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	1	10
No	1	10
No sabe	8	80
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 1 (10%) trabajador respondió que **SI** existen procedimientos para orientar el desarrollo de cada una de sus actividades,
- 1 (10%) trabajador respondió que **NO** existen procedimientos para orientar el desarrollo de cada una de sus actividades, y los
- 8 (80%) trabajadores respondieron que **NO SABEN** de la existencia de procedimientos para orientar el desarrollo de cada una de sus actividades.

#### Pregunta No. 2

¿Están señaladas por escrito estos procedimientos?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	0	0
No	1	10
No sabe	9	90
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 1 (10%) trabajador respondió que **NO** están señalados por escrito los procedimientos, y los restantes
- 9 (90%) trabajadores respondieron que **NO SABEN** de la existencia de procedimientos por escrito



### 4.3.2.3. COORDINACION

#### Pregunta No. 1

¿Las actividades o labores de la biblioteca están relacionadas con otra(s) área(s)?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	9	90
No	1	10
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 9 (90%) trabajadores respondieron que las actividades **SI** están relacionadas con otras áreas, y el restante
- 1 (10%) trabajador respondió que las actividades **NO** están relacionadas con otras áreas.

#### Pregunta No. 2

¿Su desempeño es afectado por otros puestos?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	6	60
No	4	40
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 6 (60%) trabajadores respondieron que su desempeño **SI** es afectado por otros puestos, y los restantes
- 4 (40%) trabajadores respondieron que su desempeño **NO** es afectado por otros puestos.

### Pregunta No. 3

¿Existe trabajo de equipo en la biblioteca y en la universidad?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	7	70
No	3	30
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 7 (70%) trabajadores respondieron que **SI** existe trabajo de equipo en la biblioteca y en la universidad, y los restantes
- 3 (30%) trabajadores respondieron que **NO** existe trabajo de equipo en la biblioteca y en la universidad.

### Pregunta No. 4

¿Se ha dictado alguna pauta por parte del nivel directivo para lograr una mayor coordinación?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	5	50
No	5	50
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 5 (50%) trabajadores respondieron que **SI** se ha dictado pauta del nivel directivo para lograr una mayor coordinación, y los restantes
- 5 (50%) trabajadores respondieron **NO** se ha dictado pauta del nivel directivo para lograr una mayor coordinación.

#### 4.3.2.4. DIRECCION

##### Pregunta No. 1

¿Diría usted que hay liderazgo de mando en la universidad?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	4	40
No	6	60
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 4 (40%) trabajadores respondieron que **SI** hay liderazgo de mando en la universidad, y los restantes
- 6 (60%) trabajadores respondieron que **NO** hay liderazgo de mando en la universidad.

##### Pregunta No. 2

¿Las órdenes o instrucciones se siguen por convicción o por obligación?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Por convicción	10	100
Por obligación	10	100

De donde:

- El total, los 10 (100%) trabajadores respondieron que las órdenes e instrucciones las siguen tanto por **CONVICCION** como por **OBLIGACION**.

### Pregunta No. 3

¿Se entienden los criterios que dicta el nivel directivo?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	9	90
No	1	10
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 9 (90%) trabajadores respondieron que **SI** entienden los criterios que dicta el nivel directivo, y el restante
- 1 (10%) trabajador respondió que **NO** entiende los criterios que dicta el nivel directivo.

### Pregunta No. 4

¿Qué tanta relación o interacción existe entre su director general (dirección), director técnico (mando medio) y sus compañeros (nivel operativo)?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Buena interacción	8	80
Mala interacción	2	20
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 8 (80%) trabajadores respondieron que existe **BUENA INTERACCION** con el director general, director técnico y compañeros, y en los restantes
- 2 (20%) trabajadores respondieron que existe **MALA INTERACCION** con el director general, director técnico y compañeros.

(Cuadros concentrados)

### 4.3.2.5. CONDICIONES DE TRABAJO

#### Pregunta No. 1

¿La distribución del espacio permite el flujo del trabajo en forma ágil y eficiente?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	4	40
No	6	60
<b>TOTALE</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 4 (40%) trabajadores respondieron que la distribución del espacio **SI** permite el flujo de trabajo en forma ágil y eficiente, y en los restantes
- 6 (60%) trabajadores respondieron que la distribución del espacio **NO** permite el flujo de trabajo en forma ágil y eficiente.

#### Pregunta No. 2

¿Cuenta con el equipo idóneo para el desarrollo de sus labores o actividades?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	6	60
No	4	40
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 6 (60%) trabajadores respondieron que **SI** cuentan con el equipo idóneo para el desarrollo de sus labores, y el restante
- 4 (40%) trabajadores respondieron que **NO** cuentan con el equipo idóneo para el desarrollo de sus labores.

### Pregunta No. 3

¿Dispone del material necesario para llevar a cabo sus tareas?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	4	40
No	6	60
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 4 (40%) trabajadores respondieron que **SI** disponen del material necesario, y en los restantes
- 6 (60%) trabajadores respondieron que **NO** disponen del material necesario

### 4.3.2.6. COMUNICACION

#### Pregunta No. 1

¿Con qué áreas de la universidad mantiene más contacto?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Dirección general	3	30
Dirección técnica	1	10
Subdirección administrativa	5	50
Servicios escolares	1	10
Coordinaciones (SEP, UNAM y Bachillerato)	2	20
Caja	4	40
Informes	2	20

De donde:

- 3 (30%) trabajadores respondieron que mantienen más contacto con el área de **DIRECCION GENERAL**;
- 1 (10%) trabajador respondió que mantiene más contacto con el área de **DIRECCION TECNICA**;
- 5 (50%) trabajadores respondieron que mantienen más contacto con el área de **SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA**;
- 1 (10%) trabajador respondió que mantiene más contacto con el área de **SERVICIOS ESCOLARES**;
- 2 (20%) trabajadores respondieron que mantienen más contacto con las áreas de **COORDINACIONES**;
- 4 (40%) trabajadores respondieron que mantienen más contacto con **CAJA**; y los restantes
- 2 (20%) trabajadores respondieron que mantienen más contacto con el área de **INFORMES**.

## Pregunta No. 2

¿Qué medios emplea para comunicarse con el resto de la universidad?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Comunicación verbal	9	90
Comunicación escrita	3	30

De donde:

- 9 (90%) de los 10 trabajadores respondieron que se **COMUNICAN** en forma **VERBAL** con el resto de la universidad, así también
- 3 (30%) de los 10 trabajadores respondieron que también se **COMUNICAN** en forma **ESCRITA** con el resto de la universidad.

## Pregunta No. 3

¿En su ámbito de acción sostiene algún tipo de comunicación con personal externo a la universidad?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	8	80
No	2	20
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

De donde:

- 8 (80%) trabajadores respondieron que **SI** sostienen comunicación con personal externo a la universidad, y los restantes
- 2 (20%) trabajadores respondieron que **NO** sostienen comunicación con personal externo a la universidad.



#### Pregunta No. 4

¿Cómo se comunica con el personal externo a la universidad?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Vía telefónica	10	100
Fax	3	30
Correo	1	10
Email	1	10

De donde:

- El total, 10 (100%) trabajadores se comunican **VIA TELEFONICA**;
- 3 (30%) de los 10 trabajadores respondieron que también se comunican por medio de **FAX**;
- 1 (10%) de los 10 trabajadores respondió que también se comunica por **CORREO**; y
- 1 (10%) de los 10 trabajadores respondió que también se comunica por **EMAIL**.

#### Pregunta No. 5

¿Hay alguna área o unidad responsable de la función de comunicación o información?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	6	60
No	4	40
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 6 (60%) trabajadores respondieron que **SI** hay una área responsable de la comunicación, y los restantes
- 4 (40%) trabajadores respondieron que **NO** hay una área responsable de la comunicación.

### 4.3.2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL

#### Pregunta No. 1

¿Se siente usted parte de la universidad?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	8	80
No	2	20
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 8 (80%) trabajadores respondieron que **SI** se sienten parte de la universidad, y los restantes
- 2 (20%) trabajadores respondieron que **NO** se sienten parte de la universidad.

#### Pregunta No. 2

¿Existen valores comunes (como la amistad, confianza, compañerismo, etc.) entre usted y sus compañeros?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	8	80
No	2	20
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 8 (80%) trabajadores respondieron que **SI** existen valores comunes con sus compañeros, y los restantes
- 2 (20%) trabajadores respondieron que **NO** existen valores comunes con sus compañeros.

### Pregunta No. 3

¿Son los valores algo que respeta en el trabajo?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	10	100
No	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- En total, los 10 (100%) trabajadores respondieron que son los valores algo que **SI** respetan en el trabajo.

### Pregunta No. 4

¿Existe algún tipo de iniciativa por parte de la dirección para crear un clima de trabajo más cordial?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	6	60
No	4	40
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 6 (60%) trabajadores respondieron que **SI** existe iniciativa por parte de la dirección para crear un clima de trabajo más cordial, y los restantes
- 4 (40%) trabajadores respondieron que **NO** existe iniciativa por parte de la dirección para crear un clima de trabajo más cordial.

### Pregunta No. 5

¿Cómo percibe el ambiente en la universidad?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Ambiente agradable	5	50
Ambiente desagradable	0	0
Ambiente tranquilo	3	30
Ambiente tenso	2	20
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

De donde:

- 5 (50%) trabajadores respondieron que perciben el **AMBIENTE AGRADABLE**;
- 3 (30%) trabajadores respondieron que perciben el **AMBIENTE TRANQUILO**, y los restantes
- 2 (20%) trabajadores respondieron que perciben el **AMBIENTE TENSO**.

### 4.3.2.8. SUGERENCIAS GENERALES

Enseguida se presentan las sugerencias más comunes resaltadas por los trabajadores de las bibliotecas, se mencionan en orden de importancia:

#### Pregunta No. 1

**¿Qué sugeriría para cumplir mejor con su trabajo?**

1. Una persona más de apoyo;
2. Capacitación constante;
3. Una mayor remuneración económica;
4. Automatización de las bibliotecas;
5. Contar con ficheros; y
6. Contar con un manual de descripción de puestos.

#### Pregunta No. 2

**¿Qué cree usted que se necesita para mejorar la relación o interacción interna?**

1. Una mayor comunicación;
2. Más acercamiento por parte de la dirección a la biblioteca;
3. Más contacto con compañeros; y
4. Llevar a cabo cursos de integración.

#### Pregunta No. 3

**¿Señale que factores materiales, equipo y espacio modificaría para hacer más funcional la biblioteca?**

1. Ampliar el espacio de la biblioteca;
2. Desechar o intercambiar los libros sin uso, entre las bibliotecas; y
3. Ubicar fotocopiadora en otro lugar.

#### Pregunta No. 4

**¿Qué propondría para poder comunicarse mejor interna y externamente?**

1. Una extensión telefónica;
2. Fax;
3. Una persona encargada de la comunicación de la información; y
4. Más contacto con la dirección.

**Pregunta No. 5**

**¿Qué es lo que más le agradecería compartir con la universidad?**

<b>1. Compartir ideas personales;</b>
<b>2. El trabajo personal; y</b>
<b>3. El espíritu de servicio.</b>

## **4.4. INVESTIGACIÓN EXTERNA**

*(ESTUDIO DE CAMPO)*

#### 4.4.1. Usuarios

En esta parte se investiga el grado de satisfacción o insatisfacción de los usuarios, ya que no puede pasar desapercibido que un estudiante o profesor acuden a la biblioteca porque tienen necesidad de servicios. Según Lancaster<sup>33</sup>, se pueden enmarcar cuatro categorías por las que un individuo recurre a la biblioteca:

- 1) La necesidad de obtener uno o más materiales bibliográficos o información cuya existencia puede ser conocida, o no.
- 2) La necesidad de obtener uno o más materiales o información que trate un tema determinado.
- 3) La necesidad de obtener la respuesta a un problema real específico.
- 4) La necesidad de encontrar un libro u otros materiales simplemente para entretenimiento personal.

---

<sup>33</sup> Lancaster, Frederick Wilfrid. Evaluación y Medición de los Servicios Bibliotecarios. pág. 183.



### Pregunta No. 1

¿Qué tipo de materiales consulta con mayor frecuencia en la biblioteca?  
(jerarquizar en orden de importancia iniciando con el número 1)

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Libros generales	27	13
Libros de texto	25	12
Libros especializados	51	24
Revistas, resúmenes, índices, etc.	31	15
Diccionarios, enciclopedias, etc.	28	13
Material Audiovisual	48	23
<b>TOTALES</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios

De donde se infiere que:

- 27(13%) usuarios señalaron la opción de **libros generales** con el número 5;
- 25(12%) usuarios señalaron la opción de **libros de texto** con el número 6;
- 51(24%) usuarios señalaron la opción de **libros especializados** con el número 1;
- 31(15%) usuarios señalaron la opción de **revistas, resúmenes, índices, etc.** con el número 3;
- 28(13%) usuarios señalaron la opción de **diccionarios, enciclopedias, etc.** con el número 4; y
- 48(23%) usuarios señalaron la opción de **material audiovisual** con el número 2.

## Pregunta No. 2

¿Cuándo requiere información para sus trabajos, la encuentra rápidamente?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	122	58
No	88	42
<b>TOTALES</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios

De donde:

- 122 (58%) usuarios respondieron que **SI** encuentran rápidamente la información, y los restantes
- 88 (42%) usuarios respondieron que **NO** encuentran rápidamente la información.

### Pregunta No. 3

De los servicios enlistados a continuación y que usted utilice, marque con una "X", en cada caso, si éste le satisface o no le satisface.

SERVI-CIOS	SERVICIOS SATISFACTORIOS		SERVICIOS NO SATISFACTORIOS		TOTALES	
	RESPUESTA	PORCENTAJE %	RESPUESTAS	PORCENTAJE %	TOTAL MUESTRA	TOTAL PORCENTAJE %
1	106	51	104	49	210	100
2	142	68	68	32	210	100
3	46	22	164	78	210	100
4	152	72	58	28	210	100
5	161	77	49	23	210	100
6	172	82	38	18	210	100
7	105	50	105	50	210	100
8	135	64	75	36	210	100
9	38	18	172	82	210	100
10	32	15	178	86	210	100

Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios

De donde:

- Para el servicio de **préstamo interbibliotecario**, 106 usuarios señalaron estar satisfechos (51%) y 104 no estar satisfechos (49%).
- Para el servicio **préstamo de publicaciones periódicas**, 142 usuarios señalaron estar satisfechos (68%) y 68 no estar satisfechos (32%).
- Para el servicio **exhibición de nuevas adquisiciones**, 46 usuarios señalaron estar satisfechos (22%) y 164 no estar satisfechos (78%).
- Para el servicio **préstamo a domicilio**, 152 usuarios señalaron estar satisfechos (72%) y 58 no estar satisfechos (28%).
- Para el servicio **fotocopiado**, 161 usuarios señalaron estar satisfechos (77%) y 49 no estar satisfechos (23%).
- Para el servicio **préstamo de material de consulta**, 172 usuarios señalaron estar satisfechos (82%) y 38 no estar satisfechos (18%).
- Para el servicio **préstamo de material de reserva**, 105 usuarios señalaron estar satisfechos (50%) y 105 no estar satisfechos (50%).

- Para el **servicio de computadoras**, 135 usuarios señalaron estar satisfechos (64%) y 75 no estar satisfechos (36%).
- Para el servicio **banco de datos**, 38 usuarios señalaron estar satisfechos (18%) y 172 no estar satisfechos (86%).
- Para el servicio **máquina de escribir**, 32 usuarios señalaron estar satisfechos (14%) y 178 no estar satisfechos (86%).

#### Pregunta No. 4

Si en la respuesta anterior marcó algunos como "no satisfactorios", diga las razones:

<b>Préstamo interbibliotecario:</b> 96 (48%) usuarios comentaron que son insuficiente los ejemplares por título.
<b>Préstamo de publicaciones periódicas:</b> 52 (25%) usuarios respondieron no conocer el servicio de "publicaciones periódicas".
<b>Exhibición de nuevas adquisiciones:</b> 154 (73%) usuarios comentaron que no existe tal servicio.
<b>Préstamo a domicilio:</b> 58 (28%) usuarios comentaron la insuficiencia de ejemplares por título.
<b>Fotocopiado:</b> 40 (19%) usuarios comentaron que la máquina por lo general esta descompuesta o no hay tal servicio.
<b>Préstamo de material de consulta:</b> 19 (9%) comentaron que no les es permitido sacar material de este tipo.
<b>Préstamo de material de reserva:</b> 97 (46%) usuarios respondieron que este material se encuentra en muy malas condiciones.
<b>Servicio de computadoras:</b> 61 (29%) usuarios comentaron que hay pocas computadoras o es nulo este servicio.
<b>Banco de datos:</b> 80 (38%) usuarios comentaron que no existe ningún tipo de banco de datos.
<b>Máquina de escribir:</b> 175 (83%) usuarios respondieron que ignoran la existencia de este servicio.

Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios

### Pregunta No. 5

¿Los servicios que le proporciona la biblioteca son los que usted requiere?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	121	58
No	89	42
<b>TOTALES</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios

De donde:

- 121 (58%) usuarios respondieron que los servicios **SI** son los que ellos requieren, y los restantes
- 89 (42%) usuarios respondieron que los servicios **NO** son los que ellos requieren.

### Pregunta No. 6

De acuerdo a los materiales y/o información que usted solicita, ¿ cree que estos son proporcionados oportunamente?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	125	60
No	85	40
<b>TOTALES</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios

De donde:

- 125 (60%) usuarios respondieron que los materiales y/o información **SI** son proporcionados oportunamente, y los restantes
- 85 (40%) usuarios respondieron que los materiales y/o información **NO** son proporcionados oportunamente.

### Pregunta No. 7

**SOLO PARA PROFESORES ¿Cuándo usted solicita la adquisición de su bibliografía para los cursos que imparte en la universidad, la biblioteca le responde oportunamente?**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
<b>Sí</b>	<b>45</b>	<b>75</b>
<b>No</b>	<b>15</b>	<b>25</b>
<b>TOTALES</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Muestra de 60 profesores encuestados

De donde:

- 45 (75%) profesores respondieron que la biblioteca **SI** responde oportunamente con la bibliografía para los cursos que imparten en la universidad, y los restantes
- 15 (25%) profesores respondieron que la biblioteca **NO** responde oportunamente con la bibliografía para los cursos que imparten en la universidad.

### Pregunta No. 8

**SOLO PARA PROFESORES ¿Cuándo usted solicita los materiales en préstamo para apoyar los cursos que imparte en la universidad, la biblioteca le responde oportunamente?**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
<b>Sí</b>	<b>50</b>	<b>83</b>
<b>No</b>	<b>10</b>	<b>17</b>
<b>TOTALES</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Muestra de 60 profesores encuestados

De donde:

- 50 (83%) profesores respondieron que la biblioteca **SI** responde oportunamente con los materiales para apoyar los cursos que imparten en la universidad, y los restantes
- 15 (25%) profesores respondieron que la biblioteca **NO** responde oportunamente con los materiales para apoyar los cursos que imparten en la universidad.

### Pregunta No. 9

**Cuándo busca los materiales acude en primera instancia:**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Al catálogo o fichero	9	4
Al bibliotecario	150	72
A la estantería directamente	17	8
A un compañero	34	16
<b>TOTALES</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios

De donde:

- 9 (4%) usuarios respondieron que acuden en primer instancia al **catálogo o fichero**;
- 150 (72%) usuarios respondieron que acuden en primer instancia **al bibliotecario**;
- 17 (8%) usuarios respondieron que acuden en primer instancia a la **estantería directamente**; y los restantes
- 34 (16%) usuarios respondieron que acuden en primer instancia **a un compañero**.

### Pregunta No. 10

¿Si usted no encuentra el material y/o información en la biblioteca, que ayuda le ofrece el bibliotecario más frecuentemente?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Le orienta y proporciona materiales relacionados al tema	91	43
Le orienta en que otro lugar encontrarlo	32	15
Localiza el material y se lo tramita en préstamo interbibliotecario	24	12
Ninguna	63	16
<b>TOTALES</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios

De donde:

- 91 (43%) usuarios respondieron que el bibliotecario **les orienta y proporciona material alternativo relacionado al tema**;
- 32 (15%) usuarios respondieron que el bibliotecario **les orienta en que otro lugar encontrar el material y/o información**;
- 24 (12%) usuarios respondieron que el bibliotecario **localiza el material y se las tramita en préstamo interbibliotecario**; y los restantes
- 63 (30%) usuarios respondieron que el bibliotecario no les ofrece **ninguna** ayuda.

### Pregunta No. 11

¿Le satisface la atención que le brinda el personal de la biblioteca?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	147	83
No	63	17
<b>TOTALES</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios



De donde:

- 147 (70%) usuarios respondieron que **SI** les satisface la atención que brinda el personal de biblioteca, y los restantes
- 63 (30%) usuarios respondieron que **NO** les satisface la atención que brinda el personal de biblioteca.

### Pregunta No. 12

¿Qué propondría para mejorar el servicio en la biblioteca?

1. 80 (38%) usuarios sugieren un mayor número de ejemplares actualizados, que sean acordes a las necesidades de su plantel.
2. 17 (9%) usuarios comentan que el fotocopiado debe mejorar ya que es deficiente.
3. 15 (7%) usuarios comentan que el espacio de la biblioteca es muy pequeño, por lo que consideran que se debería ampliar.
4. 10 (5%) usuarios comentaron que debe actualizarse la base de datos y en otros casos que debe crearse.
5. 10 (5%) usuarios sugieren otra persona de apoyo en la biblioteca.
6. 9 (4%) usuarios comentaron que el tiempo de préstamo a domicilio debería extenderse.
7. 9 (4%) usuarios comentaron que el equipo de computo es insuficiente, por lo cual debería aumentar; y en otros casos no existe tal servicio.
8. Los restantes 60 (29%) usuarios se abstuvieron de contestar.

### Pregunta No. 13

¿Considera que su opinión será tomada en cuenta?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Sí	122	58
No	88	42
<b>TOTALES</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios

De donde:

- 122 (58%) usuarios respondieron que **SI** consideran que será tomada en cuenta su opinión, y los restantes
- 88 (42%) usuarios respondieron que **NO** consideran que será tomada en cuenta su opinión.

#### **Pregunta No. 14**

**En general, ¿cuándo va a la biblioteca, queda satisfecho de ella?**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
<b>Sí</b>	<b>101</b>	<b>48</b>
<b>No</b>	<b>109</b>	<b>52</b>
<b>TOTALES</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

**Muestra = 150 estudiantes + 60 profesores = 210 usuarios**

De donde:

- 101 (48%) usuarios respondieron que cuando van a la biblioteca **SI** quedan satisfechos, y los restantes
- 109 (52%) usuarios respondieron que cuando van a la biblioteca **NO** quedan satisfechos.

## **Comentarios**

Tanto la investigación interna como externa, permiten que el diagnóstico, y por consiguiente la formulación de recomendaciones, sean de mayor fiabilidad, ya que esto permitió relacionar problemas del personal que proporciona servicios como del que los recibe.

La entrevista fue aplicada al total de los trabajadores que laboran en las bibliotecas, que suman un 10 personas. Así también, de un total de 2 925 alumnos, se aplicó el cuestionario a 150, que representan el 5% de dicho universo; así también, de un total de 370 profesores se encuestó a 60, que representan 15%. En los dos casos, los totales se toman en el ámbito institucional (6 planteles existentes).

La información fue requerida durante los meses de agosto, septiembre y octubre del 2001, utilizando para tal propósito, como se menciona anteriormente, las técnicas de entrevista y cuestionario.

Con el objeto de llevar a cabo los pasos de procesamiento, análisis de datos y diagnóstico, la información de las bibliotecas de los diversos planteles que fueron investigados fue organizada como un sistema total, ya que por parte de la dirección se tiene en mente homogeneizarlas.

## CAPITULO V

### **PROPUESTA: UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD INSURGENTES**

El presente capítulo tiene como fin ser un modelo teórico de referencia para promover el cambio en las bibliotecas de la Universidad Insurgentes. Sobre la base de este modelo de DO se programa un mejoramiento en: *Las funciones y procedimientos (cambio tecnoestructural)*; así también en las *condiciones de trabajo, comunicación, coordinación, clima organizacional y dirección (cambio en los procesos sociales)*.

Se pretende que el modelo sea lo más cercano al proceso que da lugar al DO. Así el modelo de DO consta de cinco etapas, que son las siguientes:

- *Proceso de introducción al cambio*
- *Reunión de información*
- *Diagnóstico*
- *Planeación y ejecución*
- *Estabilización del cambio*

Es importante comentar que para cualquier duda en cuanto al análisis, este fue hecho con base a los datos extraídos de la investigación realizada en las bibliotecas de la UI, y que se encuentran plasmados en el capítulo IV.

## **5.1. Proceso de introducción al cambio**

### **5.1.1. Situación ideal**

Para que el DO se lleve de la mejor forma en las bibliotecas, se deben contemplar varios puntos que sirve como base para el cambio, enseguida se comentan cuáles son esto:

- *Autoconocimiento y disposición de la alta dirección para efectuar el cambio.* La rectoría y los directores generales de los 6 planteles de la UI, tienen la idea férrea de que se debe efectuar el cambio en el área de biblioteca brindando todo su apoyo a las acciones que se generen.
- *Identificación de los objetivos de la UI.* Los objetivos generales de la UI están perfectamente establecidos y por escrito (los objetivos generales sirven como base para determinar si los esfuerzos de la institución, y por ende los de las bibliotecas, han cumplido con los mismos).
- *Estructura orgánica definida.* Se conoce cuál es el papel de las bibliotecas en la estructura de la institución (esto genera que se delinee el perfil y la dirección que ha de seguir esta área).

### **5.1.2. Reunión de la rectoría de la UI con los directores generales y el agente de cambio.**

En esta parte, el agente de cambio (consultor) sondea a los directores en cuanto a la problemática que ellos vislumbran en cada uno de sus planteles, en lo que respecta al área de biblioteca.

Es de esencial importancia que también, en esta reunión se llegue en común acuerdo el poder reunir al personal de biblioteca en una fecha determinada, con la fin de que ellos expresen los problemas que viven día a día, y puedan a la vez recomendar metas de cambio y estrategias.

Con la idea de que se dé un seguimiento adecuado del DO, y además, que el agente de cambio obtenga información de primera mano, es viable elegir en esta misma reunión un agente de cambio interno. La persona elegida debe cumplir ciertos requisitos, como es el conocer objetivos, políticas, estructura, etc., de la organización.

### **5.2. Reunión de la información**

A fin de establecer metas para el cambio, el total de trabajadores (10) de las bibliotecas se reúne parte o todo un día con el agente de cambio externo e interno. Esta reunión consta de tres fases: *Establecimiento de clima, recopilación de información y establecimiento de metas.*

### **5.2.1. Establecimiento de clima**

En esta primera fase, el agente de cambio interno debe informar cuál es el interés de la reunión, así también, lo importante que resulta comentar los problemas que viven las bibliotecas, resaltando en todo momento que esto debe ser tratado en un ambiente de libertad.

A partir de lo anterior, el agente de cambio interno presenta a su homólogo externo, el que a su vez expone los temas a tratar: *Funciones, procedimientos, condiciones de trabajo, comunicación, coordinación, clima organizacional y dirección.*

### **5.2.2. Recopilación de información**

Los 10 trabajadores son divididos en subgrupos de dos (de preferencia que estos dos trabajadores sean del mismo plantel). Se da a cada grupo un tiempo límite para elaborar una lista de cambios en los aspectos antes mencionados por el agente externo.

Después del tiempo predeterminado, cada grupo entrega en hojas de rotafolío sus propuestas de cambio. En esta parte no hay debate.

### **5.2.3. Establecimiento de metas**

En esta parte, se escogen 5 trabajadores (una por cada grupo), que tienen la tarea de escribir toda la información en sus respectivos rubros, así también como de resumir las conclusiones que han llegado.

Los agentes de cambio clasifican la información en categorías, todas las hojas de rotafolio deben quedar incluidas.

De acuerdo a los problemas que los trabajadores observan y que fueron expuestos, se deben delinear metas y objetivos a los que se pretende llegar, todo esto debe quedar concensado y aceptado por todos los participantes, con el fin de que allá una corresponsabilidad con el cambio.

### **5.3. Diagnóstico**

A partir de este punto, para darle un seguimiento y coherencia al modelo de DO, son analizados los datos plasmados en el capítulo IV, que conforman la investigación interna, enfoca al personal de biblioteca, que a su vez se apoya en la investigación externa, donde es percibido el sentir del usuario. Este análisis permite determinar las fuerzas y debilidades de las bibliotecas.



El diagnóstico se conforma de los siguientes puntos: *Definir problemas, Definir el problema del cambio y Tipo de intervención.*

### 5.3.1. Definir problemas

Según los datos obtenidos, se señalan enseguida los problemas que existen en las bibliotecas de la UI, que se identifican en los siguientes rubros:

<b>Procesos Organizacionales</b>	<b>Situación</b>
<b>Funciones</b>	No existe un manual de organización que sea homogéneo, donde se contenga una descripción de puestos al interior del área de biblioteca.
<b>Procedimientos</b>	No existe un manual donde se especifique de que manera deben realizarse las tareas, las operaciones en las bibliotecas; donde se explique cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo.
<b>Coordinación</b>	Las líneas de comunicación no son eficientes entre el personal de biblioteca y la dirección, por lo tanto la autoridad no ejerce la dirección adecuada.
<b>Dirección</b>	La dirección no cuenta con los elementos necesarios de información sobre lo que acontece en el área de biblioteca, por lo tanto, la dirección no proporciona la atención al personal instruyéndolo u orientándolo.
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Las bibliotecas no cuentan con un tamaño adecuado, de acuerdo a las necesidades, además la distribución del espacio no es la adecuada.
<b>Comunicación</b>	La comunicación informal tiene mayor auge que la comunicación formal, son casi nulos los escritos, además que la comunicación ascendente no existe.
<b>Clima Organizacional</b>	No hay iniciativa por parte de la dirección para generar un clima más cordial entre los trabajadores.

De acuerdo a los datos obtenidos, el agente de cambio debe dialogar con la alta dirección de la universidad que es la directamente involucrada en el plan del cambio y señalar los factores más urgentes de mejorar, propugnando por el intercambio de información agente-cliente.

### 5.3.2. Definir los problemas del cambio

Con analizar y señalar los factores que afectan a las bibliotecas no es bastante, ya que también es importante indicar cuáles son las dificultades con que se puede tropezar para lograr un cambio satisfactorio, así como cuáles pueden favorecer dicho cambio. Por lo tanto sé puntualizar a continuación estos dos aspectos:

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Aspectos que Dificultan el Cambio</b>	<b>Aspectos que Favorecen el Cambio</b>
<b>Escolaridad General</b>	El problema que se presenta en este punto, es que el 50% de los encargados de biblioteca cuenta solamente con bachillerato, los que dificulta una buena organización del área.	El factor a favor en este punto, es que contando con un personal 50% profesionalizado, sólo sería necesario capacitarlo en esta área.
<b>Escolaridad en Biblioteconomía</b>	En esta parte el mayor problema consiste en que más de la mitad de los encargados de biblioteca no cuenta con una escolaridad o curso en biblioteconomía, lo que permite que las tareas propias de una biblioteca no sean llevadas a cabo.	Contemplando que el 30% de los encargados tiene conocimiento en biblioteconomía, sería aconsejable que estos pudiese capacitar al personal que carece de conocimientos en esta área, a la vez que ayudan a la reorganización de las bibliotecas que lo necesiten.

En lo que toca a este análisis de los recursos humanos, se destaca también que hay un porcentaje de entre el 30% y el 20% de trabajadores que no se sienten parte de la universidad y por consiguiente de la biblioteca, por lo tanto sería importante prestar atención a este aspecto.

#### **5.4. Planeación y ejecución**

Al empezar esta etapa, es necesario que tanto la alta dirección de la UI como el agente de cambio interno y externo planeen de que forman van a llevar a cabo el cambio, tocando en primera instancia los siguientes aspectos:

- a) **Distribuir el tiempo.** Es necesario adaptar los horarios con que se va a trabajar, de tal forma que no afecte las actividades de en la universidad, conviene que se establezcan fechas y una programación de actividades.*
- b) **Establecer prioridades.** No todos los cambios tienen la misma urgencia, así que es necesario ver cuáles exigen ser atendidos de inmediato.*
- c) **Identificar puntos de apoyo.** Es conveniente identificar e iniciar el programa de DO; primero, en las partes de las bibliotecas que tienen mayor aceptación o menos resistencia al cambio.*

### **5.4.1. Ejecución**

En esta parte del modelo se proponen dos intervenciones para el cambio en las bibliotecas de la UI, que abarcan dos áreas básicas que conforman la dinámica de cualquier organización; la primera, que se considera elemento básico en primera instancia para el DO: *La intervención en los procesos sociales*. La segunda intervención, que incluye la estructura y el punto de vista técnico del área de biblioteca y que tiene por nombre: *Intervención tecnoestructura*.

Como se comenta, el DO pone principal énfasis en los *procesos sociales* dado que el fin principal de este enfoque es crear primeramente un ambiente propicio para que se pueda dar el cambio en otros aspectos.

#### **5.4.1.1. Intervención en los procesos sociales**

La intervención en los procesos sociales se enfoca directamente o indirectamente al trabajo que se realiza dentro de los equipos en las organizaciones, en este caso de las bibliotecas.

Wedell L. French<sup>34</sup>, sugiere el siguiente proceso para llevar de la mejor forma esta intervención:

---

<sup>34</sup> French, Wendell. Desarrollo Organizacional. pág. 173.

**a) Cambio individual**

- ***Entrenamiento de sensibilización.*** Consiste en someter a los trabajadores de biblioteca a un laboratorio de grupos con el fin de entrenarlos en el manejo de *procesos sociales*, y que en lo que toca a esta investigación son los siguientes: *Condiciones de trabajo, comunicación, coordinación, clima organizacional y dirección*; así también les permite conocer más sobre su conducta en grupo.
- ***Establecimiento de objetivos.*** Aquí, cada uno de los trabajadores, así como el grupo al que pertenece, fijan metas específicas a corto o a largo plazo, en este caso enfocadas a la biblioteca.
- ***Entrenamiento.*** Para que el trabajador de biblioteca tenga mayor dominio y se adapte mejor a los nuevos programas de actividades, se le da un entrenamiento sobre aspectos técnicos u operativos con el fin de que alcance la máxima eficiencia.

**b) Entrenamiento en grupo**

- ***Planeación de vida.*** Cada uno de los grupos de biblioteca hace un plan de metas a corto y a largo plazo con respecto a cada miembro, al grupo y de la misma área de biblioteca, comprometiéndose en su cumplimiento.
- ***Desarrollo de grupo.*** Los trabajadores son sometidos a ejercicios donde se plantean problemas estructurados, todo con la finalidad de que los resuelvan, y a su vez ensayen nuevas formas de comportamiento para mejorar su actuación.

- ***Simplificación del trabajo.*** No es otra cosa que hacer entender al trabajador de biblioteca, que debe hacer de sus labores lo más sencillo, partiendo del análisis sistemático y racional del flujo-trabajo en sus diversas fases.
- ***Laboratorio de solución de problemas.*** Se trata de entrenar al personal de biblioteca, para que este tenga los conocimientos esenciales para pueda analizar diferentes alternativas en la organización de su área, así como para autodirigirse y razonar las posibles soluciones para tomar las decisiones más adecuadas.
- ***Entrenamiento.*** La enseñanza y el desarrollo de habilidades es una actividad que debe realizarse constantemente, por lo tanto se debe buscar el aprendizaje constante del trabajador de biblioteca en sus actividades específicas del área y relacionadas con la institución.

Como observamos, al principio del inciso de *Diagnóstico* se da un análisis de la situación de varios aspectos de procesos sociales, los cuales son: Condiciones de trabajo, comunicación, coordinación, clima organizacional y dirección. Así que podemos contemplar que el análisis no es muy alentador, lo que da pie a proponer que sea llevado a cabo todo el proceso de intervención que propone Wedell.

#### **5.4.1.2. Intervención tecnoestructural**

Esta intervención se enfoca en dos aspectos en particular: Las *funciones* y los *procedimientos*, que tienen que ver con los *cambios en el flujo de trabajo*, de *sistemas temporales*, así como de *apreciación y evaluación*.

- a) Cambios en el flujo de trabajo.** El cambio en las bibliotecas también tiene que enfocarse en función de la tarea, es decir, en la cantidad y tipo de trabajo que realiza el personal de biblioteca. Quizá el cambio en la cantidad y organización del trabajo sea un inicio para cambiar actitudes, de entrada tiene que diseñarse un manual de organización que contenga descripción de puestos.
- b) Sistemas temporales.** En este punto el cambio es el procedimiento del trabajo, para evitar la monotonía de la rutina, dichos sistemas y procedimientos tienen que implantarse en las bibliotecas por lapsos determinados, estableciendo su duración en forma específica, de acuerdo con las metas que ya se establecieron. Así que el primer paso es elaborar un manual de procedimientos contemplando cuál va hacer su lapso de vida de las operaciones contenidas en él.
- c) Apreciación y evaluación.** Una forma de medir y controlar la eficiencia en el trabajo de biblioteca en forma objetiva, es dar retroalimentación, por lo tanto los agentes de cambio deben comentar a los trabajadores su desenvolvimiento tanto si es adecuado como si no lo es.

## 5.5. Estabilización del cambio

Para esta etapa, se pretende que el personal de biblioteca halla adquirido y desarrollado al máximo las habilidades y aptitudes propias de su área, con la finalidad de que las bibliotecas y a su vez la universidad sea más competente, en otras palabras, que se trabaje con mayor eficacia.

Otros aspectos que se pretende lograr, son que las bibliotecas sean más independientes con respecto al agente de cambio externo, y más dependientes del agente interno, es decir que el área de biblioteca pueda retroalimentarse con los propios recursos de la universidad.

### 5.5.1. Estrategias

- a) *Consultor interno.* Ya que durante el proceso del DO, se propicio la formación del agente de cambio interno en los aspectos que competen a la biblioteca, es hora de que este cumpla las funciones de vigilar y supervisar el constante procesos de cambio.
- b) *Entrenamiento continuo.* Tanto el personal de biblioteca como el consultor interno deben quedar sujetos a programas permanentes de entrenamiento y capacitación, con la idea de que persista la conciencia de mejoramiento y evaluación de los cambios que se generen en la institución.
- c) *Celebrar reuniones de crítica.* Después de un lapso determinado de tiempo se tienen que planear reuniones con los involucrados del cambio, es decir con la alta



dirección y el personal de biblioteca, con la finalidad de evaluar los logros obtenidos y se vuelva a diagnosticar la situación.

*d) Retroalimentación.* Las evaluaciones que vayan surgiendo deben ser atendidas con el fin de atacar los problemas, también es necesario detectar las necesidades de mejoramiento.

Como se observa, en la descripción del modelo en sus diferentes etapas de cambio, estas tienen que ser consideradas como un ciclo continuo, es decir, que nunca termina. El área de biblioteca debe encontrarse en todo momento en un contexto de planeación, diagnóstico, evaluación y reevaluación.

## SUGERENCIAS

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos del diagnóstico, hacemos las siguientes observaciones en los siguientes puntos:

### ***Recursos Humanos***

Actualmente el 50% de los encargados de biblioteca posee una escolaridad profesional, por lo tanto, es recomendable que estos puestos sean ocupados en su totalidad por personal profesional en el área de biblioteconomía, y que a su vez sean auxiliados por dos personas con escolaridad de nivel medio superior técnico, que encuadre dentro del técnico en biblioteconomía.

De acuerdo con la *Dirección General de Bibliotecas*<sup>35</sup>, se sugiere que cada biblioteca que donde asistan un número de entre 50 y 70 usuarios por día, debe contar con un mínimo de personal de tres personas: Un encargado de área y dos personas de servicios bibliotecarios.

Otros aspectos que son recomendables cambiar, y donde se coinciden en sugerencias tanto por parte del personal de biblioteca como usuarios, son los siguientes:

- ***Aumentar el personal de apoyo en las bibliotecas***
- ***Ampliar el espacio del área de biblioteca***

---

<sup>35</sup> Dirección General de Bibliotecas. Indicadores para Bibliotecas Públicas. pág. 62-63.

- *Automatizar la biblioteca*

## ***Usuarios***

En la medida en que se realicen mejor cambios en las bibliotecas, se brindará de mejor manera el servicio, por lo tanto, y de acuerdo a los datos recabados en la investigación externa, es recomendable mejorar los siguientes servicios:

- ***Aumentar y actualizar el siguiente material, se menciona en orden de importancia:***
  1. *Libros especializados*
  2. *Material audiovisual*
  3. *Libros generales y revistas*
- ***Capacitar al personal de biblioteca, en cuanto al servicio que presta a los usuarios, así como en las tareas propias de su área.***
- ***Satisfacer de mejor manera a los usuarios en los siguientes servicios:***
  1. *Hacer efectivo el préstamo de la máquina de escribir*
  2. *Actualizar el banco de datos*
  3. *Exhibir en tiempo y forma las nuevas adquisiciones*
  4. *Hacer efectivo el préstamo interbibliotecario*
  5. *Aumentar el número de computadoras*

- *Comprar o adquirir el material bibliográfico de acuerdo al plan de estudios de cada plantel.*
- *Evaluar constantemente los servicios que prestan las bibliotecas.*

## CONCLUSIONES

La administración de las instituciones educativas debe de ser dada de forma responsable, porque de esta dependerá una eficiente organización de la misma. Actualmente en nuestro país las escuelas privadas están teniendo un gran auge, por eso mismo es importante que este crecimiento sea sustentable, no se pueden tener escuelas eficientes donde no hay una buena racionalización de recursos técnicos, financieros y humanos. No se trata de cantidad sino de calidad, las instituciones educativas siguen creciendo y creando filiales pero descuidan su infraestructura.

Los cambios constantes en la ciencia lo exigen así, no se puede permanecer cerrado a la vanguardia educativa, una biblioteca no consta nada más de libros, actualmente las computadoras y el Internet son un complemento de lo que debe de ser una biblioteca escolar.

Los directivos no deben seguir aferrándose al *curriculum* cerrado, deben de tener una visión general, aceptando nuevas estrategias e impulsando a la creación de las mismas. En este sentido consideramos que las formas tradicionales en que se han venido manejando la organización de las áreas educativas determinan no solo un alto costo económico, sino también un enorme costo administrativo, dada la inoperatividad de dicha administración en la adecuada atención de los requerimientos fundamentales de todas y cada una de las instituciones educativas.

El DO en la organización de los recursos humanos de las instituciones educativas, ayudará a lograr el desarrollo personal de los trabajadores que laboran en las instituciones de este sector, lo que redundará en un mejor desempeño en sus actividades y dará como resultado una mejor optimización de recursos en estas instituciones.

Es en este marco, en el cual realizamos nuestra propuesta del DO como una estrategia educativa más apropiada para la administración de los recursos humanos en una institución educativa, ya que pensamos que esta reúne una serie de elementos básicos que no manejan otras técnicas administrativas. Es decir, consideramos pertinente que los directores y asesores de instituciones educativas implementen nuevos esquemas en la organización de sus planteles educativos, pues sólo en esta medida estaremos en posibilidad de hacer un uso racional de los mismos, lo que su vez, se traducirá en ahorros económicos, de tiempo, de personal y una mejor eficiencia en el servicio.

En virtud de lo anterior, el DO puede plantearse como propuesta, ya que ésta ha sido aplicada en países de alto nivel de desarrollo, en razón de lo cual la organización de recursos ha sido más eficiente y eficaz.

El DO es una técnica que no ofrece resultados a corto plazo y mediano plazo, sino que por su complejidad los resultados se obtienen a largo plazo. Aunque la finalidad del trabajo de investigación es el cambio en la organización de área de biblioteca, también es necesario preparar en su totalidad a la universidad, para que el cambio pueda generarse de la manera más óptima y permita abrazar los fines propios del área y de la institución. La forma de

preparar a la organización en su totalidad es proporcionando toda la información correspondiente al cambio que se va y se genere en las bibliotecas.

Como se comenta anteriormente el proceso del DO se contempla a largo plazo, por lo tanto, el modelo de cambio propuesto debe planearse en un lapso de tres años.

Es importante que la alta dirección de la UI analice si esta en condiciones económicas para contratar a un agente de cambio o en su caso propicie la capacitación de un agente de cambio interno, con la finalidad de que no se realicen gastos y que mejor sea alguien que conozca el manejo de las bibliotecas.

Es importante destacar lo siguiente:

Se contrasto la hipótesis que se planteo de inicio, observándose que en el área de recursos humanos de la biblioteca de la universidad no sé esta llevando a cabo una organización eficiente que busque perfeccionar, su organización y optimizar el aprovechamiento de sus recursos humanos.

La presente investigación se realizo pensando en colaborar en la resolución de un problema educativo, y los altos mandos nos brindaron todo su apoyo para la realización de esta investigación, además nos dieron la pauta para poder retomar nuestra propuesta en las mismas bibliotecas, ya que se pretende homogenizar la administración y organización de todas las bibliotecas de la Universidad Insurgentes.

## GLOSARIO

**Administrar.** Planear, proveer recursos y coordinar esfuerzos organizada y sistemáticamente.

**Agente de cambio.** Persona que actúa como asesor, consultor, coordinador en la organización, esta vinculado al cambio de la organización.

**Alta dirección.** Nivel más elevado de ejecutivos que administran una organización.

**Ambiente.** Medio que rodea a la organización e indica actitudes y valores predominantes en él.

**Aptitud.** Capacidad de desempeñar satisfactoriamente una tarea.

**Cambio.** La modificación de una situación establecida.

**Capacitar.** Incrementar los conocimientos, las habilidades y/o las actitudes requeridas en el personal.

**Cliente.** Quien recibe un producto o un servicio.

**Clima.** Suma total de las actitudes de las personas de una empresa.

**Comunicación.** Transferencia de información de una persona hacia otra, en forma comprensible.

**Consultoría.** Relación de ayuda que se establece entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar (cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograr el cambio deseado (consultor)

**Consultoría de procesos.** Metodología para observar cómo funciona un individuo, un grupo o una organización y para dar retroinformación acerca de una situación dada.



**Cultura.** Es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización.

**Cultura de calidad.** Conjunto de valores, creencias y costumbres de un grupo social.

**Desarrollo.** La capacidad de mejora y progreso

**Desarrollo Organizacional (DO),** Estrategia educativa que nació y se desarrollo como un medio de capacitación de los ejecutivos, los cuales al poner en práctica lo aprendido lo implementaron y desarrollaron en sus organizaciones (se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización).

**Diagnóstico.** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización.

**Ecléctico.** Modo de juzgar u obrar que adopta un temperamento intermedio, en vez de seguir soluciones extremas o bien definidas.

**Eficiencia.** La forma como se desarrollan las labores de la organización.

**Efectividad de la organización.** Forma como se desarrollan las diversas labores de organización.

**Entrenamiento en sensibilización.** Aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren conocimientos a través del análisis de sus propias experiencias, incluyendo sus sentimientos, sus reacciones, sus percepciones y su comportamiento.

**Estrategia.** Técnica de investigación para detectar y resolver ciertas deficiencias en la organización.

**Evaluación.** Cualquier procedimiento que mide los resultados del trabajo de una persona, de un grupo o de una organización en forma crítica y no descriptiva.

**Grupo T.** Grupo de aprendizaje que tiene por finalidad crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquías y valores con el objeto de permitir que los asistentes comprendan mejor el fenómeno del proceso de un grupo y las diversas reacciones humanas que dan y reciben de los otros miembros del grupo.

**Homeostasis.** Característica por medio de la cual un sistema está en constante movimiento y tiende a buscar equilibrio en sus diferentes niveles.

**Implementación.** La aplicación y el seguimiento de un proyecto.

**Mercado.** Donde se venden y compran productos y/o servicios.

**Motivación.** Capacidad de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

**Objetivo general.** La misión (la manifestación de la razón de ser de la empresa).

**Objetivo específico.** El requerimiento a cumplir en un producto, en un servicio, en un sistema y/o en un proceso.

**Organización.** Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**Organización global.** Terminología empleada para indicar que se habla de toda la organización.

**Plan de acción.** Actividades programadas para resolver un problema y/o innovar un producto, sistema y/o proceso.

**Planeación estratégica.** Fijar las políticas y los objetivos de la empresa, introducir los cambios oportunos en ambos y decidir los recursos que deben asignarse a los mismos.

**Proceso.** Parte del diálogo de un grupo que analiza cómo trabaja el grupo y el aspecto emocional del mismo.

**Producto de calidad.** El resultado de un proceso que cumple los requerimientos.

**Retroinformación.** Observaciones no evaluativas, sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización (llámese también feed-back).

**Sistema.** Conjunto organizado, forma un todo en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una orden lógica, que encadena sus actos a un fin común.

**Sistematizar.** Efectuar una tarea de acuerdo con un método

**Sociotécnico (enfoque).** Análisis que considera que las situaciones administrativas incluyen sistemas interactuantes tanto sociales como técnicos.

**Supervisor.** Quien coordina, apoya y facilita la mejor realización del trabajo de los operadores o de los empleados de línea.

**Técnica.** Conjunto de métodos, de sistemas y de procesos, tendientes al cumplimiento sistemático de los requerimientos y a la reducción sistemática de los errores.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

*Audirac Camarena, Carlos.* ABC del Desarrollo Organizacional. México. Ed. Trillas. 2000.

*Arias Galicia, Fernando.* Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Trillas, 2ª. Edición. 1993.

*Bahena Paz, Guillermina.* Instrumentos de Investigación. México. Ed. Editores Mexicanos Unidos, 12ª. Edición. 1984.

*Brom, Juan.* Para Comprender la Historia. México. Ed. Nuestro tiempo, cuadragésima edición. 1984.

*Castaño, Asmitia.* Crisis y Desarrollo de las Organizaciones “Una aproximación al trabajo organizado”. México. Ed. Esfinge. 1984.

*Chiavenato, Idalberto.* Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia, Ed. McGraw Hill, 3ª. Edición. 1994.

*Churchman, C. West.* El Enfoque de Sistemas. México. Ed. Diana. 1990.

*Claude, S. George JR.* Historia del Pensamiento Administrativo. México. Ed. Prentice Hall. 1994.

*Colunga Davila, Carlos.* Modelos Administrativos. México. Ed. Panorama Cultural. 1995.

**Domínguez, María Ramona.** Nuevas Formas de Administración y Servicios en la Biblioteca Pública. España. Ed. TREA. 1996.

**Etzioni, Amitai.** Organizaciones Modernas. México. Ed. UTEHA. 1965.

**Franklin Fincowsky, Enrique.** Organización de Empresas. México. Ed. McGraw Hill. 1ª. Edición. 1999.

**Ferrer Pérez, Luis.** Desarrollo Organizacional. México. Ed. Trillas, Segunda reimpresión. 1998.

**Harmon, M. Michael.** Teoría de la Organización para la Administración Pública. México. Ed. Fondo de cultura económica. 1ª. Edición. 1999.

**Hernández Sampieri, Roberto.** Metodología de la Investigación. México. Ed. McGraw Hill. 2ª. Edición. 1991.

**Kaufman, Roger.** Guía Práctica para la planeación en las organizaciones. México. Ed. Trillas. 1991.

**Koontz, Harold.** Administración: Una Perspectiva Global. México. Ed. McGraw Hill. 1995.

**Lancaster, Frederick Wilfrid.** Evaluación y Medición de los Servicios Bibliotecarios. México. Ed. UNAM. 1983.

**Méndez, José Silvestre.** Dinámica Social de las Organizaciones. México. Ed. McGraw Hill. 1999.

- Mercado, Salvador.** Administración Aplicada. México. Ed. Panorama Editorial. 1995.
- Münch Galindo, Lourdes.** Fundamentos de Administración. México. Ed. Trillas. 1999.
- Parsons, Talcott.** Ensayos de Teoría Sociológica. Buenos Aires (Argentina). Ed. Paídos. 1974.
- Reyes Ponce, Agustín.** Administración Moderna. México. Ed. Limusa. Primera edición. 1992.
- Secretaría de Educación Pública.** Indicadores para Bibliotecas Públicas. México. Ed. Dirección General de Publicaciones y Bibliotecas. 1984
- Siliceo, Alfonso.** Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Ed. Limusa. 2ª. Edición. 1990.
- Stoner, James A. F.** Administración. México. Ed. Prentice Hall, 1996.
- Verdugo Sánchez, José Alfredo.** Manual para Evaluar la Satisfacción de Usuarios en Bibliotecas de Instituciones de Enseñanza Superior de la República Mexicana. (Asociación Nacional de Universidades e instituciones de Educación Superior). México. ANUIES-UNAM 1989.
- Uvalle Berrones, Ricardo.** Perfil y Orientación del Licenciado en Administración Educativa.

## LEYES

*Secretaría de Educación Pública.* Ley General de Educación. México. 1996.

*Cámara de Diputados.* Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
Actualizada. México. Febrero 2000.

*Secretaría del Trabajo y Previsión Social.* Ley Federal del Trabajo. México. 12<sup>a</sup>. Edición  
actualizada.1996.

## OTRAS PUBLICACIONES

*Enciclopedia Hispánica.* Volumen 10. Ed. Enciclopedia Británica Publicaciones. 1992-  
1993.

## **ANEXO 1**

### ***FORMATO DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO***





**\*Procedimientos**

**Guía de entrevista  
para el diagnóstico en las Bibliotecas  
de la  
Universidad Insurgentes**

1. ¿Existen guías (procedimientos) definidas para orientar el desarrollo de cada una de sus actividades?

1.1. Sí

1.2. No

1.3. No sabe ( )

2. ¿Están señaladas por escrito estas guías (procedimientos)?

2.1. Sí

2.1. No

2.3. No sabe ( )



**Guía de entrevista  
para el Diagnóstico en las Bibliotecas  
de la  
Universidad Insurgentes**

1. ¿Con qué áreas de la universidad mantiene más contacto?

- |                          |                                               |     |
|--------------------------|-----------------------------------------------|-----|
| 1.1. Dirección general   | 1.5. Subdirección administrativa              |     |
| 1.2. Servicios escolares | 1.6. Coordinaciones (SEP, UNAM, Bachillerato) | ( ) |
| 1.3. Caja                | 1.7. Informes                                 |     |
| 1.4. Dirección técnica   |                                               |     |

2. ¿Qué medios emplea para comunicarse con el resto de la universidad?

- |                          |                           |     |
|--------------------------|---------------------------|-----|
| 2.1. Comunicación verbal | 2.2. Comunicación escrita | ( ) |
|--------------------------|---------------------------|-----|

3. ¿En su ámbito de acción sostiene algún tipo de comunicación con personal externo a la universidad?

- |         |         |     |
|---------|---------|-----|
| 3.1. Sí | 3.2. No | ( ) |
|---------|---------|-----|

4. ¿Cómo se comunica con el personal externo a la universidad?

- |                     |          |             |            |     |
|---------------------|----------|-------------|------------|-----|
| 4.1. Vía telefónica | 4.2. Fax | 4.3. Correo | 4.4. Email | ( ) |
|---------------------|----------|-------------|------------|-----|

5. ¿Hay alguna área o unidad responsable de la función de comunicación o información?

- |         |         |     |
|---------|---------|-----|
| 5.1. Sí | 5.2. No | ( ) |
|---------|---------|-----|



\* Clima organizacional

**Guía de entrevista  
para el diagnóstico en las Bibliotecas  
de la  
Universidad Insurgentes**

1. ¿Se siente usted parte de la universidad?  
1.1. Sí 1.2. No ( )
  
2. ¿Existen valores comunes (como la amistad, confianza, compañerismo, etc.) entre usted y sus compañeros?  
2.1. Sí 2.2. No ( )
  
3. ¿Son los valores algo que respeta en el trabajo?  
3.1. Sí 3.2. No ( )
  
4. ¿Existe algún tipo de iniciativa por parte de la universidad para crear un clima de trabajo más cordial?  
4.1. Sí 4.2. No ( )
  
5. ¿Cómo percibe el ambiente en la universidad?  
5.1. Ambiente agradable    5.3. Ambiente desagradable  
5.2. Ambiente tranquilo    5.4. Ambiente tenso ( )

\* Dirección

**Guía de entrevista  
para el Diagnóstico en las Bibliotecas  
de la  
Universidad Insurgentes**

1. ¿Diría usted que hay liderazgo de mando en la universidad?  
1.1. Sí. 1.2. No. ( )
  
2. ¿Las órdenes o instrucciones se siguen por convicción o por obligación?  
2.1. Por convicción 2.2. Por Obligación ( )
  
3. ¿Se entienden los criterios que dicta el nivel directivo?  
3.1. Sí 3.2. No ( )
  
4. ¿Qué tanta relación o interacción existe entre el nivel directivo (director), mando medio (Director técnico) y operativo (compañeros)?  
4.1. Buena interacción 4.2. Mala interacción ( )

**\* Sugerencias Generales**

**Guía de entrevista  
para el Diagnóstico en las Bibliotecas  
de la  
Universidad Insurgentes**

1. ¿Qué sugeriría para cumplir con su trabajo?

---

---

2. ¿Qué cree usted que se necesita para mejorar la relación o interacción interna?

---

---

3. Señale qué factores materiales, equipo y espacio modificaría para hacer más funcional la biblioteca

---

---

4. ¿Qué propondría para poder comunicarse mejor interna y externamente?

---

---

5. ¿Qué es lo que más le agradecería compartir con la universidad?

---

---



## CUESTIONARIO

### Para el Diagnóstico en las Bibliotecas de la Universidad Insurgentes

Este cuestionario tiene como finalidad investigar la eficiencia en las bibliotecas de la Universidad Insurgentes. Para lo cual solicitamos su apoyo y colaboración. Este cuestionario es anónimo, le pedimos que conteste con la mayor sinceridad. De antemano le agradecemos su ayuda en la realización de esta investigación.

Fecha: \_\_\_\_\_

Biblioteca: \_\_\_\_\_

USUARIO:

Estudiante

Profesor

1. ¿Qué tipo de materiales consulta con mayor frecuencia en la biblioteca?  
(jerarquizar en orden de importancia, iniciando con el número 1)

1.1.  Libros generales

1.2.  Libros de texto

1.3.  Libros especializados

1.4.  Revistas, índices, resúmenes, etc.

1.5.  Diccionarios, enciclopedias, etc.

1.6.  Materiales audiovisuales

1.7.  Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuándo requiere información para sus trabajos, la encuentra rápidamente?

2.1. Sí

2.2. No

3. De los servicios enlistados a continuación y que usted utilice, marque con una "X", en cada caso, si éste le satisface o no le satisface.

	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
2.1. Préstamo interbibliotecario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Préstamo de publicaciones periódicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Exhibición de nuevas adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



10. ¿Si usted no encuentra el material y/o información en la biblioteca, que ayuda le ofrece el bibliotecario más frecuentemente?  
(señale sólo una opción)

10.1. ( ) Le orienta y proporciona materiales alternos al tema

10.2. ( ) Le orienta en qué otro lugar encontrarlo

10.3. ( ) Localiza el material y se lo tramita en préstamo interbibliotecario

10.4. ( ) Ninguna

11. ¿Le satisface la atención que le brinda el personal de la biblioteca?

11.1. Sí

11.2. No

( )

12. ¿Qué le propondría al director del plantel para mejorar el servicio en la biblioteca?

---

---

13. ¿Considera que su opinión será tomada en cuenta?

13.1. Sí

13.2. No

( )

14. En general, ¿cuándo va a la biblioteca, queda satisfecho de ella?

14.1. Sí

14.2. No

( )

## **ANEXO 2**

### ***FORMATOS DE APOYO PARA TABULAR INFORMACIÓN***

FORMATO PARA CONTABILIZAR LAS RESPUESTAS POR OPCIÓN EN  
PREGUNTAS CERRADAS (SÍ ó NO) \*

OPCIONES	RESPUESTAS
Sí	
No	

Pregunta No.:	_____
Biblioteca Encuestada	_____
Estrato Encuestado	_____
Fecha de Encuesta	_____
Contabilizo	_____

FORMATO PARA REGISTRAR LAS RESPUESTAS POR OPCION Y  
ESTRATO EN PREGUNTAS CERRADAS (SI ó NO) \*

ESTRADO ENCUESTADO	OPCIONES			
	SI		NO	
	TOTAL DE ESPUESTAS	TOTAL DE PORCENTAJAE	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL DE PORCENTAJE
ESTUDIANTES				
PROFESORES				

Pregunta No.:	_____
Biblioteca Encuestada	_____
Fecha de Encuesta	_____
Registró la información	_____

FORMATO PARA CONTABILIZAR LAS RESPUESTAS POR OPCION DE LA  
PREGUNTA No. 1  $\phi$

MATERIALES	RESPUESTAS POR ORDEN JERARQUICO DE IMPOORTANCIA					
	1	2	3	4	5	6
LIBROS GENERALES						
LIBROS DE TEXTO						
LIBROS ESPECIALES						
REVISTAS, INDICES, RESUMENES, ETC.						
MATERIAL AUDIOVISUAL						
OTROS						

Pregunta No.: _____ Biblioteca Encuestada _____ Tipo de Usuario Encuestado _____ Fecha de Encuesta _____ Contabilizó _____
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FORMATO PARA REGISTRAR LAS RESPUESTAS Y PORCENTAJES POR TIPO DE MATERIALES  
Y JERARQUIA DE IMPORTANCIA DE LA PREGUNTA No. 1  $\phi$

MATERIALES	ESTRATO ENCUESTADO			
	ESTUDIANTES		PROFESORES	
	TOTAL RESPUESTAS	TOTAL PORCENTAJE	TOTAL RESPUESTAS	TOTAL PORCENTAJE
LIBROS GENERALES				
LIBROS DE TEXTO				
LIBROS ESPECIALES				
REVISTAS, INDICES, RESUMENES, ETC.				
MATERIAL AUDIOVISUAL				
OTROS				

Pregunta No.: _____ Biblioteca Encuestada _____ Fecha de Encuesta _____ Registró la información _____
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------



FORMATO PARA CONTABILIZAR LAS RESPUESTAS DE SERVICIOS SATISFACTORIOS  
Y NO SATISFACTORIOS DE LA PREGUNTA No. 3  $\phi$

No. DE SERVICIO	SATISFACTORIO		NO SATISFACTORIO	
	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL PORCENTAJE	TOTAL DE RESPUESTAS	TOTAL PORCENTAJE
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Pregunta No.:	_____
Biblioteca Encuestada	_____
Estrato Encuestado	_____
Fecha de Encuesta	_____
Contabilizó	_____

FORMATO PARA REGISTRAR LOS PORCENTAJES OBTENIDOS DE LA  
PREGUNTA No. 3  $\phi$

No. DE SERVICIO	% SATISFACTORIO		% NO SATISFACTORIO	
	ESTUDIANTE	PROFESOR	ESTUDIANTE	PROFESOR
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Pregunta No.:	_____
Biblioteca Encuestada	_____
Fecha de Encuesta	_____
Registró la información	_____





FORMATO PARA CONTABILIZAR LAS RESPUESTAS POR OPCIONES DE LA  
PREGUNTA No. 9  $\phi$

OPCIONES	RESPUESTAS POR ESTRATO ENCUESTADO	
	ESTUDIANTES	PROFESORES
AL CATALOGO O FICHERO		
AL BIBLIOTECARIO RESPONSABLE		
A LA ESTANTERIA DIRECTAMENTE		
A UN COMPAÑERO		

Pregunta No.:	_____
Biblioteca Encuestada	_____
Fecha de Encuesta	_____
Contabilizó	_____

FORMATO PARA REGISTRAR LAS RESPUESTAS Y PORCENTAJES DE LA  
PREGUNTA No. 9  $\phi$

OPCIONES	EXTRACTO ENCUESTADO			
	ESTUDIANTES		PROFESORES	
	RESPUESTAS	TOTAL %	RESPUESTAS	TOTAL %
AL CATALOGO O FICHERO				
AL BIBLIOTECARIO RESPONSABLE				
A LA ESTANTERIA DIRECTAMENTE				
A UN COMPAÑERO				

Pregunta No.:	_____
Biblioteca Encuestada	_____
Fecha de Encuesta	_____
Registro Información	_____

FORMATO PARA CONTABILIZAR LAS RESPUESTAS POR OPCIONES DE LA  
PREGUNTA No. 10 φ

OPCIONES	EXTRACTO ENCUESTADO	
	ESTUDIANTES	PROFESORES
LE ORIENTA Y PROPORCIONA MATERIALES ALTERNATIVOS RELACIONADOS AL TEMA		
LE ORIENTA EN QUE OTRO LUGAR ENCONTRARLO		
LOCALIZA EL MATERIAL Y SE LO TRAMITA EN PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO		
NINGUNA		

Pregunta No.:	_____
Biblioteca Encuestada	_____
Fecha de Encuesta	_____
Contabilizó	_____

FORMATO PARA REGISTRAR LAS RESPUESTAS Y PORCENTAJES DE LA  
PREGUNTA No. 10 φ

OPCIONES	EXTRACTO ENCUESTADO			
	ESTUDIANTES		PROFESORES	
	RESPUESTAS	TOTAL %	RESPUESTAS	TOTAL
LE ORIENTA Y PROPRCIONA MATERIALES ALTERNATIVO RELACIONADOS AL TEMA				
LE ORIENTA EN QUE OTRO LUGAR ENCONTRARLO				
LOCALIZA EL MATERIAL Y SE LO TRAMITA EN PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO				
NINGUNA				

Pregunta No.:	_____
Biblioteca Encuestada	_____
Fecha de Encuesta	_____
Resgistro Información	_____

- **FORMATOS UTILIZADOS TANTO EN ENTREVISTA COMO EN CUESTIONARIO**
- φ **FORMATOS UTILIZADOS SOLO EN CUESTIONARIO**