

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



**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
EN EL AÑO 2015**

Guatemala, Noviembre 2015



DIRECTORIO

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Rector

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas
Secretario General

Dr. Axel Popol Oliva
Director General de Docencia

Msc. Gerardo Leonel Arroyo Catalán
Director General de Investigación

Ing. Agr. Álvaro Amílcar Folgar Portillo
Director General de Extensión Universitaria

Lic. Urías Amitaí Guzmán García
Director General Financiero

Arq. Alenka Irina Barreda Taracena
Directora General de Administración

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

Elaboración

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

División de Desarrollo Organizacional
Edificio de la Dirección General de Administración, Segundo Nivel Ala Oeste
Ciudad Universitaria Zona 12
Correo electrónico: doo@usac.edu.gt
Tel. 24187910 - 241879320

ÍNDICE

I.	PRESENTACIÓN	5
II.	ANTECEDENTES CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA USAC	6
III.	CONTEXTO	8
IV.	DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	10
V.	MARCO CONCEPTUAL	11
VI.	MARCO METODOLÓGICO	35
1.	Modelo utilizado para el Diagnóstico de Cultura Organizacional	35
2.	Objetivos	35
3.	Sujetos de Estudio	35
VII.	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
1.	Gráficas de datos demográficos de trabajadores objeto de estudio	38
2.	Gráficas y Tablas de Resultados de Trabajadores – Modelo Denison	46
A.	<i>Promedio Involucramiento Trabajadores</i>	47
B.	<i>Promedio Consistencia Trabajadores</i>	49
C.	<i>Promedio Adaptabilidad Trabajadores</i>	51
D.	<i>Promedio Misión Trabajadores</i>	53
E.	<i>Consolidado de Resultados por Factor e Índices</i>	55
F.	<i>Resultados Generales del Diagnóstico de Cultura Organizacional de los Trabajadores</i>	56
G.	<i>Descripción Rasgo de Desempeño</i>	58
H.	<i>Análisis de Supuestos, Convicciones y Creencias</i>	59
3.	Gráficas de datos demográficos de estudiantes de reingreso objeto de estudio	65
4.	Gráficas y tablas de resultados de estudiantes - Modelo Denison	68
A.	<i>Promedio Involucramiento Estudiantes</i>	68
B.	<i>Promedio Consistencia Estudiantes</i>	69
C.	<i>Promedio Adaptabilidad Estudiantes</i>	70
D.	<i>Promedio Misión Estudiantes</i>	71
E.	<i>Consolidado de Resultados por Factor e Índices</i>	72
F.	<i>Resultados Generales del Diagnóstico de Cultura Organizacional de los Estudiantes</i>	73
G.	<i>Descripción Rasgo de Desempeño de Estudiantes</i>	74

VIII. CONCLUSIONES	75
IX. RECOMENDACIONES	77
X. BIBLIOGRAFÍA	79
XI. ANEXOS	80

I. PRESENTACIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala se encuentra inmersa en la era del cambio y del conocimiento por lo que es indispensable que sus autoridades tomen conciencia de las características culturales que influyen en el desarrollo de sus actividades, en donde radica una razón importante para asumir los nuevos retos y desafíos. La cultura es la clave de gestión en la vida organizacional y una de las principales variables estratégicas; el no prestarle atención es desaprovechar el potencial que puede representar para alcanzar los fines de la Universidad.

La cultura organizacional tiene varias características que pueden analizarse, por ejemplo: historia, creencias, valores, supuestos funcionales, tipo de gestión, estructura, símbolos, procesos, hábitos, normas, costumbres, entre otros. El presente estudio persigue conocer las características culturales que influyen en el desempeño y gestión de la Institución para lo cual se utilizó el modelo de Daniel R. Denison, quien afirma que la cultura está compuesta por una serie de supuestos y creencias compartidas por los trabajadores sobre los usuarios internos y externos, y propone un modelo teórico, metodológico e instrumental para el diagnóstico científico de la cultura organizacional en función del desempeño.

El Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2015, está conformado por las secciones siguientes: antecedentes, contexto, delimitación y justificación del diagnóstico, marco conceptual, marco metodológico, interpretación y análisis de resultados, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

II. ANTECEDENTES CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA USAC

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

En el año 2006, se elaboró el estudio de “Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, el cual contempló los objetivos siguientes:

- a) Realizar una caracterización de la Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos que permita identificar fortalezas y debilidades culturales para su adaptación institucional exitosa, a un contexto cada vez más dinámico y exigente, que presenta una revolución tecnológica y del conocimiento, de las comunicaciones, de la información, y a la vez a patrones de conducta y cultura translocal. Además un ambiente altamente competitivo e innovador lo que exige a la USAC que desarrolle mayores destrezas, habilidades y conocimientos de sus miembros para adaptarse, sobrevivir y mantener el perfil de rectora de la educación superior.
- b) Contar con instrumento de apoyo a las decisiones de cambio de la Universidad de San Carlos para sustentar el esfuerzo que permita una nueva forma de administración **para dirigir con las personas**, para lo cual es imprescindible la participación activa de sus miembros, mantener la cohesión en el medio de trabajo, la valorización y el compromiso de los trabajadores y de los grupos para obtener su eficacia organizacional.
- c) Contar con un instrumento que permita el desarrollo de actitudes y fomento de valores adecuados para impulsar la identidad propia y memoria colectiva en un ambiente saturado de información y cultura translocal; y que a la vez permita superar componentes culturales que frenen la vitalidad y el éxito de la Universidad de San Carlos en la búsqueda de los niveles de excelencia, congruentes con un proceso de actualización y de validación externa que implican modificaciones de procedimientos administrativos, de gestión y del proceso de formación académica hacia un enfoque de calidad total.

En el año 2007, se elaboró un Resumen Ejecutivo de la Caracterización de la Cultura tomando como base el estudio realizado en el año anterior, el cual se distribuyó a todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y se encuentra publicado en la página web de la misma.

En el año 2011, tomando en consideración los valores identificados en el estudio de Cultura Organizacional mencionado anteriormente, se realizó la jerarquización de valores compartidos entre los trabajadores y la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de una encuesta dirigida al personal docente, administrativo, operativo y/o de servicios de las diferentes dependencias que conforman la Universidad, obteniendo como resultado en orden de importancia que los valores compartidos son los siguientes:

Responsabilidad: Es un valor que permite a los trabajadores universitarios interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de sus acciones y decisiones.

Respeto: Es valorar a los demás, acatar los límites que impone el derecho ajeno como base para la convivencia armoniosa en nuestra Universidad. Por lo que este valor reconoce la autonomía de cada ser humano, acepta las diferencias individuales y valora los derechos y deberes de los trabajadores.

Honestidad: Valor que distingue a los trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala por sus actos de probidad, rectitud, decoro y decencia.

Excelencia: Valor que motiva a los trabajadores a desarrollar sus labores cotidianas en forma sobresaliente y buscando continuamente la mejora de su trabajo realizado.

Servicio: Es la disposición de los trabajadores universitarios de atender con agilidad, cordialidad universitaria y a las personas que hacen uso de los servicios de la Universidad, en función de la misión institucional.

Estos valores se institucionalizaron a través del Acuerdo de Rectoría No. 0748-2015 y su importancia radica en que al interiorizarlos y aplicarlos orientan la visión estratégica, son el marco para la toma de decisiones, mejoran el clima y cultura organizacional, evitan los conflictos, aumenta el compromiso de la

comunidad universitaria, fortalecen la credibilidad ante la sociedad y permite la formación de profesionales éticos.

Entre las acciones de fortalecimiento de la cultura organizacional, en los años del 2012 al 2015, se realizaron varios Talleres de Socialización y Fortalecimiento de Valores Compartidos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, dirigidos al personal de Administración Central, Facultades, Escuelas no Facultativas y Centros Universitarios, así como a estudiantes de algunas unidades académicas.

A la vez, se inició una campaña publicitaria a través de trifoliales, programadores y afiches, cuya finalidad es socializar los valores compartidos y fortalecerlos dentro de los miembros de la comunidad universitaria.

III. CONTEXTO

Se procedió a revisar estudios elaborados previamente que tienen relación con la cultura organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como contexto del presente diagnóstico:

En el año 2011, la Dra. María Isabel Orellana Alemán de Mazariegos elaboró la tesis doctoral titulada “GERENCIA UNIVERSITARIA, Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. El Caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, investigación que responde a la pregunta ***¿Cuáles son los principales estilos gerenciales evidenciados por los académicos que se desempeñan como funcionarios públicos en la Universidad de San Carlos de Guatemala y en qué forma inciden en el desempeño organizacional?***

La Dra. Orellana de Mazariegos concluye que *“existe la presencia de tres roles directivos básicos – líder, gerente, administrador. Sin embargo, se percibe una fuerte presencia del rol de gerente, el cual predomina en la mayor parte de puestos estudiados. La primacía de uno u otro rol evidenciado y la connotación de las características que lo definen y sus efectos, varía según los diferentes escenarios donde tiene lugar y el nivel donde se ubica el puesto directivo en estudio.*

Se identificaron también cinco estilos gerenciales predominantes: directivo, afiliativo, autocrático o coercitivo, negociador y participativo. Sin embargo, la presencia de uno u otro estilo, varía con respecto al puesto en estudio, el nivel en que se ubica el puesto, así como la característica estudiada.

Al observar la realidad desde la óptica de los clientes (usuarios), fueron identificados cuatro componentes clave que caracterizan la forma de ejercer la función directiva en la Universidad de San Carlos de Guatemala: la cultura organizacional, la calidad en la atención brindada, la eficiencia del personal y la disponibilidad y acceso al servicio. Cada componente está integrado

por elementos característicos según las diferentes formas de liderazgo, dirigir y facilitar los procesos y de esa forma comprender y explicar sus efectos en el desempeño organizacional.”

Así mismo en el año 2013, la Dra. Mérida Dalila De León Rivadeneira, elaboró la tesis doctoral titulada “La cultura organizacional cuenta. Caso de Investigación para la Universidad de San Carlos de Guatemala”, estudio que responde a la pregunta **¿Cuáles son los valores, convicciones, creencias y supuestos arraigados en la cultura organizacional de las personas que dirigen, trabajan y estudian en la Universidad de San Carlos de Guatemala, que influyen en los resultados de la entidad, y cuáles valores, convicciones, creencias y supuestos profundamente compartidos, son requeridos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, para enfrentar los desafíos de la Sociedad del Conocimiento?**

La Dra. De León Rivadeneira indica *“que una conclusión fundamental es que la cultura cuenta como una variable estratégica y clave de gestión en la vida organizacional, el no prestarle atención a esos intangibles es desaprovechar el potencial que puede representar para los resultados futuros en que desean concentrarse.*

Hay cinco valores claves que pueden convertirse en la plataforma del cambio organizacional de la USAC, siendo ellos la excelencia académica, por medio de la cual se pueden realizar mayores contribuciones a la sociedad al formar el talento humano; la innovación y desarrollo como un proceso necesario en las organizaciones académicas; el compromiso como un valor en su personal y estudiantes; la honradez en todos los procesos de gestión y enseñanza y el respeto básico a poner en práctica en el día a día” .

IV. DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

La cultura organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala se ha formado a través de 339 años de historia y vida organizacional, la cual se comprende como única e intangible y es una característica que la hace diferente a otras instituciones; está conformada por diversidad de elementos y cuentan como una variable estratégica en la vida organizacional.

Existen diferentes modelos de diagnóstico de cultura dentro de las organizaciones, los cuales se enfocan en medir o identificar elementos propios así como rasgos diferenciadores en cada modelo y los mismos han sido validados a través de su aplicación en diferentes organizaciones.

La Universidad de San Carlos de Guatemala a la fecha cuenta con varios estudios e investigaciones enfocadas a tratar de explicar y comprender su cultura organizacional y los elementos que la conforman. Derivado de dichos estudios e investigaciones se han identificado características específicas de la cultura organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala como lo referente a su historia, creencias, valores compartidos, artefactos, el tipo de cultura que predomina en la misma, modelo de estructura organizativa, estilos gerenciales, entre otros.

Todo esto coadyuva a conocer particularidades de la cultura de esta tricentenaria casa de estudios superiores, sin embargo, por ser la cultura un sistema, es necesario abordarla desde otra perspectiva para conocer otras características que influyen en el éxito o fracaso del logro de sus fines fundamentales de docencia, investigación y extensión, apoyados por la gestión administrativa-financiera de la misma.

En ese contexto, la División de Desarrollo Organizacional de acuerdo a las funciones inherentes a su quehacer, identificó necesario realizar un diagnóstico de la cultura organizacional basado en el comportamiento y relacionado a los resultados de gestión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que complemente lo identificado en los estudios e investigaciones previas relacionadas con dicha temática.

V. MARCO CONCEPTUAL

1. Antecedentes históricos del estudio de la cultura organizacional

Los antecedentes del estudio de la cultura organizacional pueden ser ubicados en los orígenes de las ciencias sociales. Entender esta contribución es muy importante porque muchos de los dilemas y debates que se dan en torno de la cultura organizacional reflejan las diferencias en la tradición histórica de la investigación social.

Dentro de las ciencias sociales se aprecia que los aportes de mayor trascendencia son los de la antropología, la sociología, la psicología social y la economía. Todas desde diferentes ángulos investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde la cultura ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales.

Con la aparición de la ciencia administrativa a inicios del siglo XX, se abre un nuevo espacio para el estudio de la cultura organizacional, más profundo desde el punto de vista epistemológico, a la vez, más holístico y sistémico, llevando no solo a propuestas teóricas, sino que ha trascendido el discurso científico y se ha nutrido de la acción, potenciando la relación con otras ciencias como las señaladas con anterioridad.

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Sin embargo, los estudios de la cultura organizacional propiamente dicha empezaron a realizarse en los setentas y el concepto fue ampliamente aceptado en los ochentas por los académicos de la administración. Todavía en 1978, en una publicación de Katz y Kahn usaron los términos de normas, valores, roles, entre otros, pero no hicieron ninguna referencia a la cultura. Así, el concepto de cultura organizacional permite la diferenciación en una sociedad, de la efectividad de las organizaciones, como argumentan O'toole y Pettigrew (1979).

Durante la década de los ochentas, el estudio de la cultura organizacional y su influencia en la eficacia de las organizaciones, se vuelve un tema interesante y

común. Desde entonces las investigaciones se han desarrollado en varias etapas, iniciando con la identificación de la cultura como una variable que tiene una importante función en el desempeño humano en las organizaciones.

En 1982 por primera vez aparece el título de "cultura corporativa" en *Business Periodicals Index*, y desde entonces ha seguido muchos caminos, Peters and Waterman (1982) dijeron que el éxito de las organizaciones depende de una cultura fuerte y Deal and Kennedy (1982) sostuvieron que una cultura fuerte desarrolla ventajas competitivas interesando a consultores y administradores en estrategias de cambio organizacional. Desde entonces, las investigaciones han cambiado de énfasis y contenido, concentrándose en un primer momento en la explicación conceptual y posteriormente en su práctica.

En dicho periodo, los especialistas de la teoría general de las organizaciones tratan de explicarse aspectos de la vida organizacional a través de lo que denominaron la cultura organizacional o corporativa, influenciados por conceptos antropológicos y sociológicos, como una reacción en contra de las orientaciones positivistas y de la principal corriente administrativista, terminando en una especie de guerra entre paradigmas.

El trabajo de Schein (1981- 1985) ha sido el más influyente, al proporcionar un marco de referencia para analizar e intervenir en la cultura de las organizaciones. (Hatch, 1984). Sin embargo, como Schein mismo reporta, (1990) "La psicología intercultural había existido por supuesto, desde hacía mucho tiempo (Werner, 1940), pero la aplicación del concepto de cultura a las organizaciones dentro de una sociedad dada vino sólo recientemente cuando más investigadores interesados en el fenómeno organizacional se encontraron ellos mismos necesitando el concepto para explicar: a) variaciones en patrones de conducta organizacional y b) niveles de estabilidad en conducta grupal y organizacional que no habían sido previamente enfatizados (e.g. Ouchi, 1981)."

A mediados de la década de los ochentas, las investigaciones sobre la cultura organizacional no avanzaron, y muchas de las publicaciones hechas entre 1985 y 1987 son repetitivas y carentes de originalidad, a pesar de que se retaron las perspectivas dominantes desde una nueva epistemología. De acuerdo con Denison (1996) "la investigación de la cultura aún parecía estar limitada en expectativas teóricas y prácticas tomando en cuenta que se había convertido en un área establecida en el campo".

Así, los estudios sobre cultura organizacional y el interés que las empresas han demostrado en ellos han cobrado mucha fuerza. Esto se debe, entre otras razones, a que los textos escritos al respecto preconizan el compromiso, la motivación del empleado, la lealtad organizacional, el trabajo en equipo y los

valores como los elementos que permiten que la organización tenga una cultura fuerte, que contrarreste la falta de identidad y que además facilite las acciones en el logro de sus objetivos.

Cameron y Quinn (2006) refieren que a principios de los años ochenta del siglo pasado, las organizaciones académicas empiezan a poner seria atención al concepto de cultura. Esta es una de las pocas áreas en donde las organizaciones académicas tomaron la delantera en la práctica gerencial e identificaron como factor crucial para el desempeño organizacional.

Davenport (2002) hace referencia a autores como Kanter y Bennis (1997) quienes ya afirmaban en esa época, que las organizaciones del futuro serían muy diferentes, se requiere ya de culturas que sean rápidas, centradas, amistosas, flexibles y entretenidas, que fomenten la creación del conocimiento y, a la vez, que tengan mucha flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios que el entorno exige.

2. Conceptos

En cada empresa se vive una cultura diferente, al igual que cada familia se distingue de otra porque tienen hábitos diferentes, acciones particulares, creencias establecidas a través de valores, actitudes y expectativas compartidas con sus miembros. Con la finalidad de llegar a una mejor comprensión del tema, se consideró la cultura organizacional desde la perspectiva de diferentes autores:

Robbins (1999) plantea que: “La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...”

Según Chiavenato (2002) la cultura organizacional comprende el conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas.

En otras palabras la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican las personas de cada institución y que hacen de ella su forma de comportamiento. Tomando en cuenta que:

- **Norma:** es todo lo que está por escrito y aprobado por autoridades de la organización, lo que debe ser respetado por todos los miembros. Ejemplo: leyes, reglamentos, manuales de organización y funciones, descriptores de puestos, planes de capacitación y desarrollo, planes estratégicos, entre otros.
- **Hábito:** en esta perspectiva, es todo lo que no está escrito pero que se acepta como norma en una organización. Ejemplo: celebrar los cumpleaños afuera de la oficina, convivios, visitas por enfermedad, acompañamiento en duelos, entre otros.
- **Valor:** cualidad que poseen los integrantes de una organización. Ejemplo: puntualidad, amabilidad, respeto, proactividad.

Alles (2000) hace referencia que la función de recursos humanos ha cambiado sus prioridades, ahora debe de participar en el negocio, formar parte de la estrategia y convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos.

Estas prioridades son:

- Que los empleados deben ser competitivos.
- Recursos humanos debe ser absolutamente profesional, no se puede improvisar.
- Los recursos humanos se miden en resultados financieros.
- Recursos humanos debe de crear valor, no reducir costos.
- Recursos humanos debe crear compromiso, no cumplir con una función de vigilancia sobre el personal.

Es en este conjunto de prioridades donde da inicio de la cultura organizacional de cada lugar, porque la cultura es la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente. Es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera de cómo funciona y trabaja cada organización.

Chiavenato (2002) menciona que toda cultura se presenta en tres diferentes niveles:



* La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una posición con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la misma, especialmente en periodos de cambio, además de contar con el compromiso de las autoridades a promover los nuevos valores organizacionales, orientados a modificar la conducta de los colaboradores.

Dentro del concepto de cultura organizacional también es importante mencionar el término “**clima organizacional**”, que es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes de la empresa acerca de las características y cualidades de su organización. Cuando evaluamos clima organizacional, estamos evaluando parte de la “cultura organizacional”.

3. Tipos de cultura

Se han desarrollado distintas clasificaciones de tipologías de la cultura organizativa como una forma de presentar una aproximación a la descripción y el análisis de una cultura organizativa. Estas tipologías marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y, por tanto, desentrañaría la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

Existen muchas tipologías de cultura organizacional, no obstante hay que tener en cuenta que:

- Ninguna organización concreta se ajusta de forma igual a ciertas clases o tipos de culturas. En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de cultura organizacional, aunque predomine alguna.
- Dentro de una organización se dan diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras.

A continuación se mencionaran las siguientes como base para establecer los tipos de cultura en las organizaciones (Cameron y Quinn, 1999):

- **Cultura del Clan (Colaboración):** La caracteriza un enfoque interno. Sin embargo, en comparación con las culturas burocráticas, el control sobre el comportamiento es más sutil. Son pocas las reglas y procedimientos. En cambio, la lealtad, la tradición, el compromiso personal, la amplia socialización y el manejo de personal son los elementos que dan forma a los comportamientos de los empleados en una cultura de clan, donde los integrantes comparten sentimientos de orgullo por pertenecer a la organización. Se identifican de manera notoria y reconocen la necesidad que tienen de trabajar en conjunto.



- **Cultura Adhocrática (Creatividad):** El enfoque externo y la flexibilidad crean un ambiente que alienta asumir riesgos, el dinamismo y la creatividad. Hay un compromiso con la experimentación, la innovación y estar a la vanguardia. Esta cultura no solo reacciona con rapidez a los cambios en el entorno, sino que los genera. Una cultura emprendedora adecua la fase de inicio de una nueva compañía.
- **Cultura Jerárquica (Control):** El comportamiento de los empleados se rige por reglas formales y procedimientos de operaciones estandarizadas y se logra la coordinación a través de relaciones de reporte jerárquicos.
- **Cultura de Mercado (Competencia):** Los valores y las normas reflejan la importancia de lograr objetivos mensurables y exigentes, en especial los que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de las ventas, rentabilidad y participación de mercado). Una competitividad muy intensa y una orientación a las ganancias predominan en la organización. Como señala el término, el enfoque de una cultura de mercado es externo. Una cultura de mercado no ejerce mucha presión social informal en los integrantes de la organización. Las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran medida en negociar acuerdos de desempeño y recompensas y/o evaluar solicitudes de asignación de recursos.

4. Elementos de la Cultura

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos según Vargas (2007):

1. Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.
2. Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

5. Influencia de la Cultura

Los valores fundamentales que caracterizan una cultura organizacional, influyen en todas las actividades y áreas de la vida de cualquier organización. La cultura de una organización, incide en la efectividad de dicha organización. En el ya clásico estudio de Peters y Waterman (1982) se argumenta que una cultura corporativa fuerte es la clave de la excelencia en las organizaciones. Las organizaciones exitosas están caracterizadas por una cultura coherente. Este argumento sobre la influencia de la cultura corporativa en la excelencia organizacional, ha sido debilitado, y en algunos casos totalmente invalidado por más recientes estudios, como el reportado por Mintzberg (1991) y que originalmente apareció en Business Week (November, 1984).

Cada organización existente tiene su propia cultura, fácilmente identificable. Las estructuras organizacionales cobran vida con el sentido humano que se les dé. El componente básico de las organizaciones son las personas, quienes reflejan sus aspiraciones y objetivos personales en las metas organizacionales. La cultura organizacional es modelada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. De alguna manera, podemos decir, que la cultura es un componente de la personalidad, aspecto importante para las organizaciones compuestas de individuos. Cada persona es única, con sus propias aspiraciones y anhelos. Objetivos y valores individuales se fusionan en una cultura que luego norma y moldea el comportamiento de la gente a través de reforzamientos continuos efectuados en ceremonias, ritos, etc., por un liderazgo que trata de preservar y mantener la esencia de los valores y creencias.

Así, la cultura organizacional puede ser el soporte más fuerte que sirve a las personas como marco de referencia para la percepción de las diferentes situaciones y problemas, o el instrumento más poderoso para su control y manipulación. Las metas que son metas personales de los que controlan las organizaciones, también son las metas que entiende y acepta la sociedad en la que viven, Lauder (1951). La cultura otorga a los individuos una base para definir sus objetivos personales y se convierte también en la base que influye en la determinación de las metas organizacionales. A este respecto, Mintzberg (1991) llega a sostener que la característica clave de la ideología -cultura- es "el poder unificador" e integrador de los objetivos individuales y de la organización, que crea un "esprit de corps" y un "sentido de misión" y produce la sinergia necesaria para la obtención de dichos objetivos. En este sentido, la cultura corporativa es considerada como "...el espíritu de la organización, la fuerza vital que impregna el esqueleto de su estructura formal".

Así, las organizaciones encajan con la cultura de la cual forman parte y se diferencian en su quehacer para justificar su propia existencia. Diferentes organizaciones pueden tener similitudes culturales en sus partes, pero si analizamos la totalidad de la organización, encontraremos que cada una de ellas tiene su propio sistema de creencias y valores que la hacen ser diferente de las demás y le dan la particularidad de tener una cultura única. La experiencia y la teoría sugieren que cada organización exitosa desarrolla su propia cultura y que además es única. No obstante, la organización debe hacer al mismo tiempo sus cosas diferentes de una manera esencialmente similar o compatible con el resto de la cultura (Parsons). Cualquier cambio en cualquier nivel de la cultura necesariamente afecta las organizaciones. Por tanto, cualquier organización tiene que cambiar si se modifican los componentes de la cultura.

6. Características de la Cultura

La cultura de cualquier organización muestra ciertas características comunes, también llamados rasgos culturales por Newstrom and Davis (1993):

- a. Es única y distintiva, es decir, cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás organizaciones. No existe un tipo de cultura "mejor" para todas las organizaciones.
- b. Es implícita. Los miembros de una organización en muy raras ocasiones explicitan su cultura.
- c. Integrada en un conjunto de elementos consistentes entre sí, como si fueran partes de un rompecabezas.
- d. Estabilidad-dinamicidad relativa. En la mayor parte de las ocasiones, sus modificaciones y cambios son lentos.
- e. Es una representación simbólica de los elementos culturales.
- f. Tendencia a la perpetuidad, ya que las organizaciones atraen al mismo tipo de personas que tienen sistemas de valores y creencias similares.
- g. Es intangible, pero se manifiesta en todas las partes y elementos de la organización, a la que afecta.
- h. Aceptación y observancia por la mayor parte de los miembros de una organización.
- i. Es un sistema abierto y por tanto en estrecha comunicación con su entorno.

7. Tipos de Generaciones en la Cultura Organizacional

La mayor parte de la fuerza laboral actual, está compuesta por tres generaciones distintas trabajando codo a codo: *Baby Boomers*, *Generación X* y *Generación Y*.

A. Generación Baby boomer

Los ***Baby Boomers*** (1946-1964) son adictos al trabajo, son activistas por cualquier causa que les parezca injusta, les gusta cuestionar a la autoridad y piensan que el trabajo debería ser una aventura.

Por esto se les debe dar reconocimiento de que son valiosos y que son necesitados en la compañía.

Características:

- Nacieron en los años posteriores a la segunda guerra mundial, y llevan su nombre por el inusual repunte en las tasas de natalidad. ("*baby boom*")
- El trabajo es lo más importante. (*workaholics*)
- Valora la productividad y no tolera el ocio.
- Aprecia los símbolos de status y el crecimiento vertical en una compañía.
- La mujer se incorpora definitivamente al mercado laboral. Cambio en el modelo tradicional de familia.
- Apoyan a las personas nuevas que entran a la organización.
- Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella.
- Les gusta su trabajo y quieren mantenerlo.
- Son muy responsables y disciplinados. No son conflictivos y quieren modernizarse.
- Siguen pautas de conducta ya establecidas.
- Creen tener competencia con los jóvenes.
- Tienen el deseo de trascender.
- La gran mayoría obtuvo títulos universitarios e ingresaron al mercado laboral como mano de obra altamente calificada, con una estima de gran confianza.
- Generación que aún está activa en el mercado laboral.
- Con ellos se presenta el primer desequilibrio con la generación anterior.
- Poco amigos del feedback, acostumbrados a las evaluaciones de desempeño una vez al año y por escrito.
- No son reticentes a las horas extras.

- Valoran la productividad y no toleran el ocio, no aprecian la jubilación.
- Aspiran al crecimiento vertical (crecimiento profesional dentro de la misma empresa, lealtad hacia la organización).

Predecesor: Generación silenciosa	Baby boomer (1946-1964)	Sucesor: Generación X
---	-----------------------------------	---------------------------------

B. Generación X

Se le llama **generación X** a los nacidos entre 1971 y 1985. Esta generación en su juventud fue testigo de grandes cambios como la **caída de grandes paradigmas**: la caída del Muro de Berlín, la implosión del comunismo, la explosión del Challenger, los despidos masivos de los `80, las privatizaciones de los 90' entre otros.

Es la generación que vio la aparición y difusión del Sida con las consecuencias de cambio de comportamiento que lo mismo trajo aparejado con respecto a las generaciones anteriores.

Es la generación que comienza a ver que no van a hacer largas carreras dentro de empresas y comienzan a buscar un balance entre su vida personal y laboral.

En oposición a los “*baby boomers*” que “vivieron para trabajar” los X “trabajan para vivir”. Los **X** son **orientados a resultados** y no lo relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo, no toleran mucho las reuniones y la política colaborativa. En general buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad.

Entre las Características emocionales se puede mencionar: una buena parte de los miembros de la *generación X* en el mundo proviene de **hogares con padres separados**. Mucho más frecuente que en generaciones anteriores se han criado con uno sólo de los padres, generalmente la madre. Por un lado han crecido más solos y por otro no creen que el matrimonio es para siempre. Por eso la posibilidad del divorcio está latente en ellos. Los **X** tienden más a apreciar su **independencia** y demoran mucho más que sus padres en casarse y muchos incluso viven mucho tiempo con sus padres antes de independizarse algo que era impensable en generaciones anteriores.

Fue la primera generación que se crio con la ruptura verdadera del hogar tradicional. Además y es importante resaltarlo fue la primera generación a la que

no le fue mejor que a sus padres. Sus padres tenían un promedio de tres a cuatro hijos y podían mantenerlos cómodamente con un trabajo administrativo donde solo trabajaba el padre de familia. En la *generación X* se tiene como promedio dos hijos y los dos padres tienen que trabajar. Las estadísticas revelan que la soledad ha marcado la vida de buena parte de esta generación.

Sin embargo, **la generación X es la más productiva** en comparación con la *Y* con los **Baby-boomers** (a mediados de los `60). Diferentes a sus padres que buscaban la estabilidad los *X* siempre están dispuestos a dar saltos arriesgados para ir detrás de mejores oportunidades. Ellos están dispuestos a iniciar un negocio propio contra apenas el 21% de las generaciones anteriores, aunque siguen considerando el éxito como la meta de sus vidas.

Características:

- Sus creencias políticas, sociales o religiosas tienen menos fuerza ideológica.
- Suavización de los conceptos de lealtad que eran primordiales en las generaciones anteriores.
- Viven en una sociedad de la información y de las comunicaciones, ya no tan burocrática.
- La mentalidad idealista de sus padres (los boomers) se transforma en un escepticismo entre los *X*.
- Creen en lo que ven y son pragmáticos.
- Les otorgan gran importancia a la educación.
- Le otorgan una importancia no desmedida a la tecnología.
- Orientados a los resultados y no lo relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo.
- Creen en el feedback inmediato y no una vez al año, retro alimentador.
- Valoran a los jefes capaces de transmitir conocimientos y aconsejar.
- Buscan organizaciones horizontales.
- Buscan el autodesarrollo, “yo soy mi principal activo” y tienen una alta autoestima.
- Juegan en equipo y necesitan saber a dónde van.
- Son demandantes de atención personal y reconocimiento.
- Mayor acceso a la educación superior, prima el exitismo y materialismo.

Predecesor: Baby Boomer	Generación X (1965-1981)	Sucesor: Generación Y
-----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

C. Generación Y o Generación del milenio

La generación Y, sería la sucesora de la *Generación X* y el término se utiliza para definir a las personas nacidas entre 1985 y 1992. Durante este tiempo, la economía, la tecnología, la atención de la salud, los avances e incluso las condiciones económicas en todo el mundo estaban creciendo rápidamente, en ese momento ya había televisión por cable, contestadores automáticos, muchos modelos de coches más asequibles, las vacaciones frecuentes e incluso las escuelas privadas.

Todo esto que la *Y* conoce como productos básicos eran comodidades y lujos para la *Generación X*. Sin embargo, han visto a sus padres trabajar duro y por lo tanto saben el valor del trabajo duro. La *Generación Y* fue la última generación que vio la Guerra Fría por los pocos recuerdos que tienen desde la niñez. Les tocó vivir el auge de Internet, la transición del DOS al Windows, jugó desde el Atari hasta el PlayStation 2 y vio como la televisión dio aparición a los “Reality Shows”.

Se cree que esta generación es abierta a temas polémicos y a familias no tradicionales, junto con sus variantes. También tiene una conciencia social marcada por algunos hechos políticos mundiales o locales según el país donde viven. En general los integrantes de esta generación promedian edades que van desde los 17 a los 27 años.

En esta generación, los teléfonos móviles, SMS, ordenadores y/o entretenimientos portátiles se volvieron accesibles y disponibles cuando promediaban edades entre 15 y 20 años. Es la generación que ha utilizado más tipos de tecnología para el entretenimiento: Internet, SMS, teléfono móvil, reproductores de CD, de MP3, MP4, etc.

La **generación Y** tiene muy **poco apego a un puesto de trabajo**, algo que ya era incipiente en la *generación X* es casi una norma en la *generación Y* que pueden cambiar de trabajo por los más variados motivos. Esto significa más de un dolor de cabeza para los gerentes de recursos humanos que muchas veces no saben cómo retenerlos. Hay que entender que esta generación recibió desde su temprana educación el mensaje que tendrán que cambiar de trabajo varias veces durante su vida dada la dinámica actual del trabajo. Teniendo este mensaje en mente siempre están buscando mejores oportunidades y no esperan a que una empresa los despidan para buscar un mejor empleo que muchas veces puede ser un trabajo a distancia (teletrabajo) o un emprendimiento personal.

Los empleados pertenecientes a la *Generación Y* tienen altas expectativas acerca de sí mismos. Están apuntando a trabajar mejor y más rápidamente, pero adelantan sus labores encaminándose hacia la colaboración, no la competencia.

También tienen altas expectativas de sus jefes. Para ellos es indispensable que sean personas que han llegado al puesto en el que se encuentran por un desempeño profesional impecable y ejemplar.

Los nacidos después de 1977 quieren ser reconocidos y desarrollados constantemente. El aprendizaje lo consideran como algo que debe darse continuamente, por lo que buscan más desafíos creativos. Es por esto que adelantar programas de capacitación empresarial ininterrumpida es un punto clave para garantizar su retención.

“A ellos les gusta aceptar responsabilidad inmediata. Si ustedes toman a su nuevo residente y lo mantienen como el muchachito nuevo, van a afectar su autoestima. Estas personas han alimentado su autoestima de forma permanente durante toda su vida, así que no se puede de repente decirles que se hagan en una esquina y no darles importancia”, agrega la especialista.

Adicionalmente, la *Generación Y* está centrada en metas, específicamente en la obtención de resultados a corto y mediano plazo. Son partidarios de las fechas de entrega de proyectos específicos y tienden a cumplirlas a cabalidad. Según Reid existen dos características claves que identifican claramente la mentalidad laboral de las personas pertenecientes a la *Generación Y*:

1. No aceptan el mando y control: rechazan totalmente órdenes sin razones suficientes que las sustenten y no están de acuerdo con ser controlados permanentemente.
2. Ponen sus esperanzas en la meritocracia: consideran que las organizaciones deben reconocer el talento y los aportes de las personas por lo que son y lo que hacen, y no por los años que llevan en la empresa o los títulos que los acreditan para hacerlo.

Otras características:

- También llamados **Millennials**
- Son multitareas
- No conciben la realidad sin tecnología
- La calidad de vida tiene prioridad

- Son emprendedores
- Es la generación que usó más tipos de tecnología para entretenimiento: Internet, SMS, Reproductor de CD, MP3, MP4, DVD entre otros.
- Lo que era un lujo para la *generación X*, para la *generación Y* son productos “básicos”.

Predecesor: Generación X	Generación Y (1985 y 1992)	Sucesor: Generación Z
------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

8. Modelos para Diagnosticar la Cultura Organizacional

Existen diversos modelos que durante el tiempo han sido investigados y propuestos por diferentes autores para realizar diagnósticos sobre la cultura organizacional y los cuales miden diferentes aspectos de la cultura. A continuación se describen los siguientes:

A. Modelo Denison

Daniel R. Denison (2000) afirma que la cultura está compuesta por una serie de supuestos y creencias compartidas por los miembros organizacionales sobre los clientes, competidores, empleados, proveedores y otros. Según Denison esos supuestos y creencias no permanecen ocultos, sino que se manifiestan en una serie de comportamientos visibles hacia esos grupos, por lo que propone un modelo teórico, metodológico e instrumental para el diagnóstico científico de la cultura organizacional en función del desempeño.

El modelo de cultura organizacional desarrollado por Denison es basado en el comportamiento; diseñado y relacionado a los resultados de gestión, rápido y fácil de aplicar en todos los niveles de la organización. El modelo describe y aplica una teoría de la cultura organizacional que se relaciona al desempeño de la organización desde una perspectiva orientada a resultados críticos para la supervivencia y viabilidad de las mismas.

El modelo se basa en cuatro características culturales que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Denison enfatiza la asociación positiva entre estas características culturales y el desempeño total de las organizaciones.

Adaptabilidad

Patrones...Tendencias...Mercado

Trasladando las demandas del Entorno de Negocios a la Acción

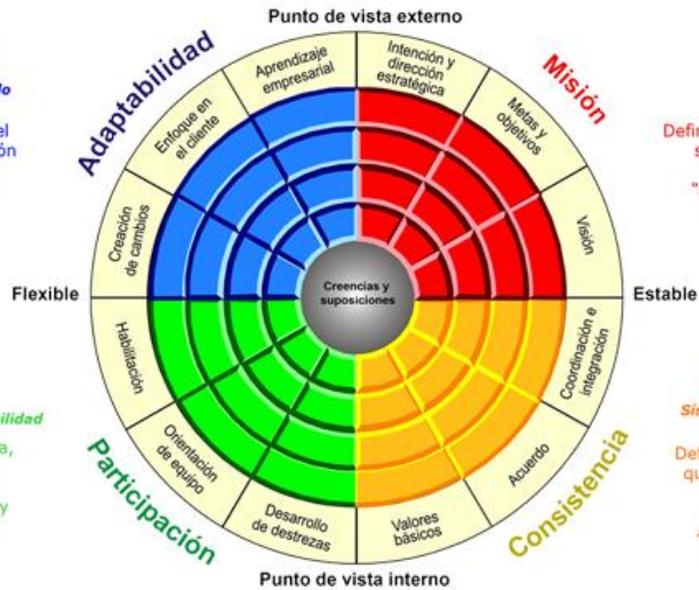
"¿Estamos escuchando al mercado?"

Participación

Compromiso...Propiedad ... Responsabilidad

Construyendo capacidad humana, propiedad y responsabilidad

"¿Están las personas alienadas y comprometidas?"



Misión

Dirección...Propósito...Plan

Definiendo una dirección de largo plazo, significativa para la organización

"¿Sabemos hacia dónde vamos?"

Consistencia

Sistemas... Estructuras... Procesos

Definiendo los valores y sistemas que son la base de una Cultura fuerte

"¿Nuestro Sistema crea apalancamiento operativo?"

Cada una de estas características se mide a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de ítems de cuestionario, que se describe a continuación:

<p style="text-align: center;">INVOLUCRAMIENTO</p>	<p style="text-align: center;">CONSISTENCIA</p>
<p>Es la construcción de la capacidad humana, propiedad y responsabilidad (Denison, 2007). Las organizaciones efectivas facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos, y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles. Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización. Las personas a todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización. Esta característica se mide con tres índices:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facultamiento (empowerment): Los individuos tienen autoridad, iniciativa y habilidad para administrar su propio trabajo. Esto crea un sentido de propiedad y responsabilidad hacia la organización. 2. Orientación al equipo: Se valora el trabajo cooperativo en función de los objetivos comunes, de los cuales todos los empleados se sienten responsables. La organización confía en el esfuerzo de los equipos para que se haga el trabajo. 3. Desarrollo de Capacidades: La organización invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de los empleados con el propósito de mantener y mejorar la competitividad y satisfacer las necesidades actuales de la organización. 	<p>Es la definición de los valores y sistemas que son la base de la fortaleza cultural (Denison, 2007). La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas en razón de su consistencia e integración interna. El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales (corevalues), los líderes y sus seguidores poseen la habilidad de lograr acuerdos (aún cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado. La consistencia es entonces una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco central (mindset) común y de un alto grado de conformidad. Esta característica se mide con los siguientes índices:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valores Centrales: Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas. 2. Acuerdo: Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en asuntos críticos. Esto incluye tanto el nivel subyacente del acuerdo, como la habilidad de reconciliar diferencias cuando ellas ocurren. 3. Coordinación e Integración: Diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos bien para lograr sus objetivos comunes. Las fronteras organizacionales no interfieren con la realización del trabajo.

ADAPTABILIDAD	MISIÓN
<p>Es trasladar las demandas del ambiente del negocio en acciones (Denison, 2007). Sin embargo, las organizaciones bien integradas son con frecuencia las más difíciles de cambiar. La integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes o usuarios, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes o usuarios. Las organizaciones fuertes en adaptabilidad generalmente experimentan crecimiento su porción de mercado. Esta característica se mide con los siguientes tres índices:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación del Cambio: La organización es capaz de generar estrategias adaptativas que sirvan para enfrentar necesidades cambiantes. También es capaz de “leer” el ambiente de negocios, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar cambios futuros. 2. Enfoque en el Cliente: La organización entiende y responde a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Esto refleja el grado hasta el cual la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes. 3. Aprendizaje Organizacional: La organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de estímulo a la innovación, ganancia de conocimiento y desarrollo de capacidades. 	<p>Definición del rumbo del largo plazo de la organización (Denison 2007). Tal vez la característica cultural más importante sea el sentido de misión. Las organizaciones que no saben para donde se dirigen terminan generalmente en cualquier parte. Las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y que expresa la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Las organizaciones más problemáticas son frecuentemente aquellas que han tenido que cambiar su misión básica. Cuando esto ocurre, se requieren de cambios correspondientes en estrategia, estructura, cultura y comportamiento. En esta situación, se requiere un liderazgo fuerte que defina una visión para el futuro y construya una cultura que soporte la visión. Esta característica se mide a través de los siguientes índices:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección e Intención Estratégicas: Claras intenciones estratégicas comunican el propósito de la organización y explicitan la contribución de cada miembro y como cada quien puede dejar su huella 2. Metas y Objetivos: Un conjunto claro de metas y objetivos se articula a la misión, visión y la estrategia y le suministra a cada quien una clara dirección para su trabajo. 3. Visión: La organización posee una visión compartida de un futuro deseado. Ella incluye los valores centrales y captura los corazones y las mentes de los miembros de la organización, al mismo tiempo que les da guía y dirección.

B. Modelo Valores en Competencias (Competing Values Framework)

Según Cameron & Quinn (1999), el Competing Values Framework (CVF) fue creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información.

El CVF fue desarrollado inicialmente a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional.

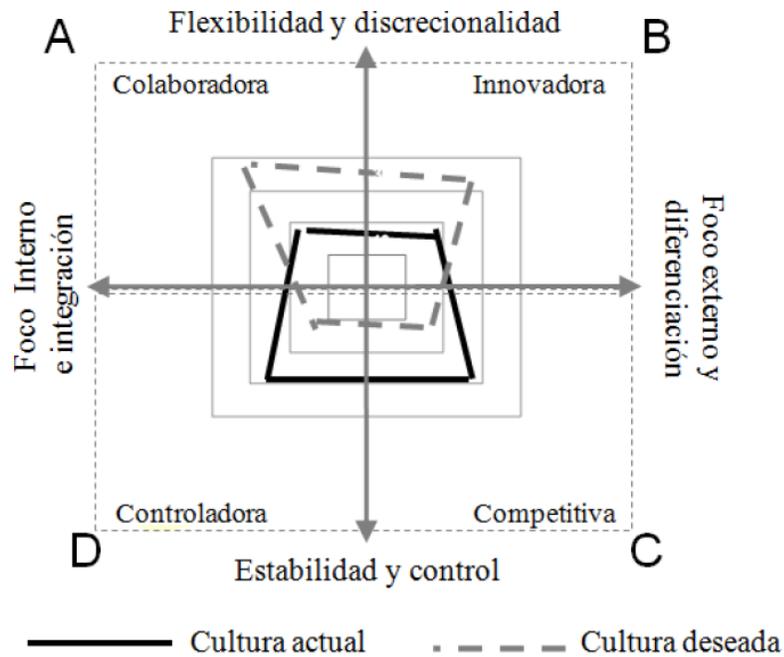
La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control. Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento.

La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa y la diferenciación. La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Juntas, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional.

Mientras una cultura organizacional puede reflejar características de cualquier tipo, lo usual es que uno o dos tipos sean los dominantes dentro de la cultura de la organización.

Según el modelo CVF, los estilos de liderazgo dominantes en los cuadrantes diagonales son opuestos uno de otro, es decir, por ejemplo, mientras en la *Innovadora* los líderes rompen reglas, en la *Controladora* se refuerzan las reglas, así mismo, mientras en *Colaboradora* los líderes son cercanos y protectores, en las *Competitivas* son fuertes y demandantes (Cameron y Quinn, 1999, p. 42)



Fuente: Competing Values Framework (Cameron y Quinn, 1999, p.32)

Los gráficos representan los resultados de los promedios para cada tipo de cultura. Como se observa, los ejes crean cuadrantes que tipifican las culturas, y se han denominado por las letras A, B, C y D, equivalentes a *Colaboradora*, *Innovadora*, *Competitiva* y *Controladora* (en inglés se denominan: *Clan*, *Adhocracy*, *Market* and *Hierarchy*, en el respectivo orden). Los resultados para la "cultura actual" se trazan con línea sólida, y los de la "cultura deseada" con línea punteada.

Tipos de Cultura del Modelo Valores en Competencia
 Fuente: The Organizational Culture Profile (Cameron y Quinn, 1999, p.82).

COLABORADORA	INNOVADORA
<p>Un lugar muy amable donde trabajar donde la gente comparte mucho de sí mismos. Es como una familia extensa. Los líderes o cabezas de la organización, son considerados mentores o tal vez incluso figuras paternas. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. Compromiso alto. La organización enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo de los recursos humanos y le adjudica importancia a la cohesión y moral. El éxito es definido en términos de sensibilidad a los clientes y preocupación por la gente. La organización establece como prioridad el trabajo en equipo, la participación y el consenso.</p>	<p>Un lugar dinámico, emprendedor y creativo para trabajar. Las personas toman riesgos. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgos. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en mantenerse a la vanguardia. A largo plazo, el énfasis de la organización está en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa ganar productos o servicios nuevos y únicos. Ser un líder en productos o servicios es importante. La organización motiva la iniciativa individual y la libertad.</p>
CONTROLADORA	COMPETITIVA
<p>Un lugar muy formal y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores centrados en la eficiencia. Mantener una organización que fluya es lo más crítico. Las reglas formales y políticas mantienen unida la organización. La preocupación a largo plazo es la estabilidad y el desempeño con eficiencia y operaciones que fluyan ágilmente. El éxito está definido en términos de entrega dependiente, agendas ordenadas y bajos costos. El manejo de los empleados es concerniente al aseguramiento de empleo y un ambiente predecible.</p>	<p>Una organización orientada a resultados cuya mayor preocupación es lograr que el trabajo se realice. La gente es competitiva y orientada al logro. Los líderes son fuertes dirigentes, productores y competidores. Son duros y demandantes. Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. Reputación y éxito son preocupaciones comunes. El enfoque a largo plazo está en acciones competitivas y el logro de metas y objetivos medibles. El éxito se define en términos de logros de sus objetivos. El estilo organizacional es la alta competitividad.</p>

C. Modelo de Calificación de Supuestos Funcionales (OCI)

Este modelo permite medir si la cultura es constructiva, pasiva o agresiva. Se compone de afirmaciones relacionadas con la cultura de la organización. En cada par se encuentra una escala de siete puntos. El puntaje 1 indica que la realidad de su empresa es muy similar a la opción de la izquierda, y el puntaje 7, que es muy similar a la opción de la derecha. Por ejemplo:

Yo describiría el ambiente que se vive en mi empresa como:

Lento	1	2	3	4	5	6	7	Rápido
-------	---	---	---	---	---	---	---	--------

Interpretación

Para cada una de las cinco dimensiones de la prueba puede interpretar los resultados según la siguiente escala:

Menos de 10	Muy bajo: es un área donde priman de forma clara los supuestos disfuncionales y requiere mucho trabajo para revertir la cultura negativa que se ha establecido.
De 10 a 15	Bajo: es un área donde hay primacía de los supuestos disfuncionales, pero brindando atención y transmitiendo mensajes positivos claros se puede conseguir revertir la situación.
De 16 a 21	Medio alto: es un área donde prima lo positivo, aunque requiere atención permanente para evitar que los supuestos disfuncionales se establezcan.
Más de 21	Alto: es un área donde los supuestos funcionales están claramente establecidos, aunque siempre requerirá de alguna atención para evitar la aparición de supuestos disfuncionales.

D. Modelo basado en teoría Olmos y Socha

Según Olmos y Socha (2006), la elaboración de un instrumento que evalúe la cultura organizacional es de gran importancia para las empresas y de acuerdo a lo que menciona la compañía Pricewaterhouse Couper (1996), en su libro de Paradox Principles, es un factor determinante para el desempeño de todos los trabajadores que conforman la organización. El conocer una empresa sus fortalezas y debilidades culturales, le permite trabajar sobre ellas con el objetivo de lograr una mayor productividad mediante el cambio de los aspectos que estén influenciándola negativamente.

El modelo que se presenta se basa en la teoría de Schein (1999) que plantea que la cultura está compuesta por tres niveles:

- Nivel superior: los artefactos que es todo lo que puede verse, oírse y sentirse.
- Nivel intermedio: los valores y creencias que provienen por lo general de los fundadores, los cuales pueden ser practicados o simplemente expuestos.
- Nivel más profundo: los supuestos compartidos que son apropiaciones que forman el corazón de la cultura organizacional, entendiendo las apropiaciones como aquello que las personas creen en realidad y que incluyen en la forma como los miembros perciben, piensan, sienten y se dan de manera inconsciente.

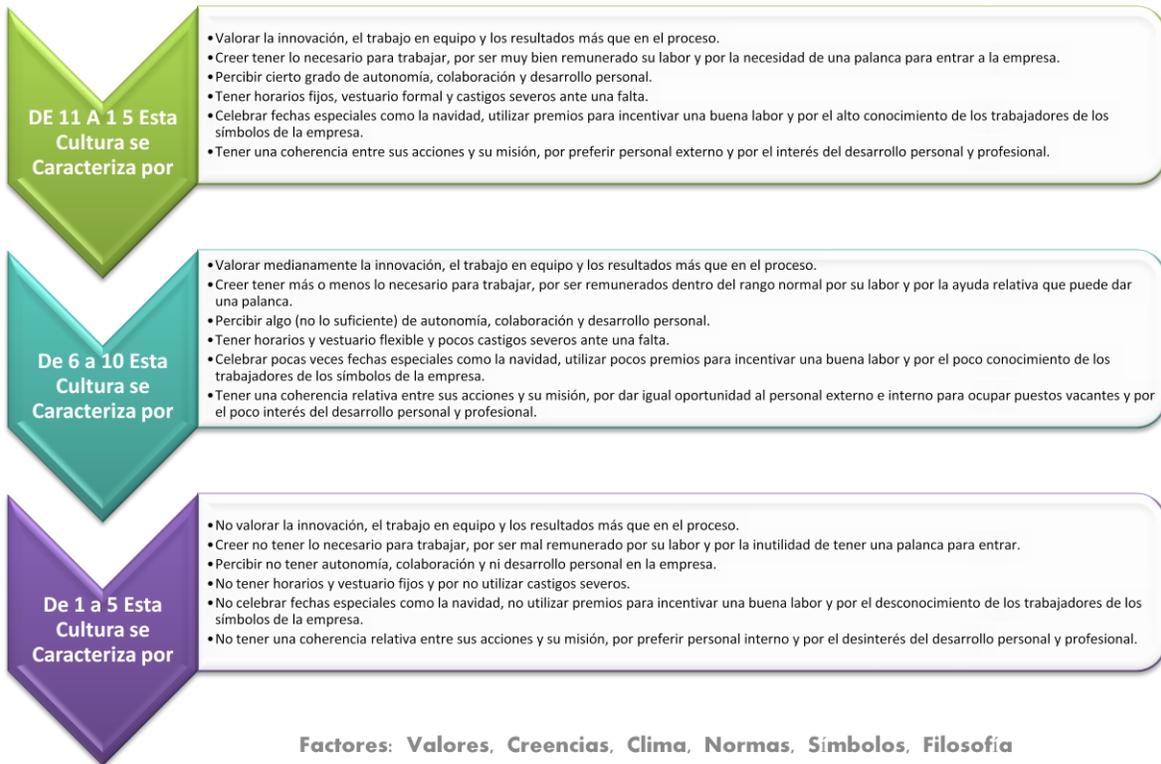
El instrumento que se presenta a continuación evalúa los siguientes factores:

- a. Valores: Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, la innovación, entre otras.
- b. Creencias: Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo de la organización, las cuales pueden ser verdaderas o falsas.
- c. Clima: Entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, como trabajan los empleados, entre otras.
- d. Normas: Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores.

- e. Símbolos: Definido como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como por ejemplo, las ceremonias realizadas anualmente.
- f. Filosofía: Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

El resultado de este instrumento puede enmarcar la cultura de la forma siguiente:

INSTRUMENTO PARA MEDIR CULTURA



VI. MARCO METODOLÓGICO

1. Modelo utilizado para el Diagnóstico de Cultura Organizacional

Después de analizar los diferentes modelos descritos en el marco conceptual, para realizar el diagnóstico de cultura organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se optó por utilizar el modelo de Daniel R. Denison ya que el mismo se basa en el comportamiento de los trabajadores, diseñado y relacionado a los resultados de gestión y desempeño de la organización, que es lo que se persigue medir en la Universidad.

2. Objetivos

- a. Coadyuvar al cumplimiento de la línea estratégica C.0.9 del Plan Estratégico USAC-2022.
- b. Contribuir en el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico, Gestión 2014-2018.
- c. Identificar la percepción de los trabajadores y estudiantes sobre la cultura y desempeño organizacional de la Universidad.

3. Sujetos de Estudio

Para la presente investigación, los sujetos de estudio fueron los trabajadores académicos, administrativos y de servicio de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ya que ellos realizan la actividad sustantiva de la misma.

SUJETO No. 1: personal académico, administrativo y de servicio:

PERSONAL	NÚMERO DE PERSONAS
ACADÉMICO	4108
ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS	3623
TOTAL	7731

Fuente: Base de servicios personales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Sept. 2014

3.1 Muestra

Se determinó el tamaño de la muestra para poblaciones finitas, según Bernal (2006, p. 171), utilizando la fórmula siguiente:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

En donde:

n = Tamaño necesario de la muestra

N = Tamaño del universo: 7731 empleados

z = Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza: 95% de confianza corresponde a zeta de 1.96

p = Proporción de la población que posee la característica de interés: 0.50

q = Proporción de la población que no posee la característica de interés: 0.50

e = Error, o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que se está dispuestos a aceptar en nivel de confianza señalado: 0.03 o 3%

Sustituyendo los valores correspondientes, se obtiene el siguiente tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2(7731)(0.50)(0.50)}{(0.03)^2(7731-1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)} = 937$$

Sujeto 2: Estudiantes

Estudiantes de reingreso de las diferentes carreras universitarias.

3.2 Instrumentos

- a) **Encuestas dirigidas a personal académico y administrativo:** para la recolección de datos se elaboró una encuesta estructurada con preguntas cerradas dirigida al personal académico, administrativo y de servicio con la finalidad de realizar el diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala. (Anexo 1)

b) Encuestas dirigidas a estudiantes: para la recolección de datos se elaboró una encuesta la cual con apoyo del Departamento de Registro y Estadística, se aplicó a los estudiantes de reingreso de la Universidad. (Anexo 2)

c) Lista de chequeo: por último, se utilizó una lista de verificación para revisar información existente sobre la temática de cultura en la Universidad. (Anexo 3)

3.3 Tipo de Investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo ya que consiste en la recolección de datos para luego ordenarlos, tabularlos, interpretarlos y evaluarlos. Bernal, (2006, p. 112).

3.4 Procedimiento para obtención de información

Los pasos que se llevaron a cabo para la elaboración del presente estudio fueron los siguientes:

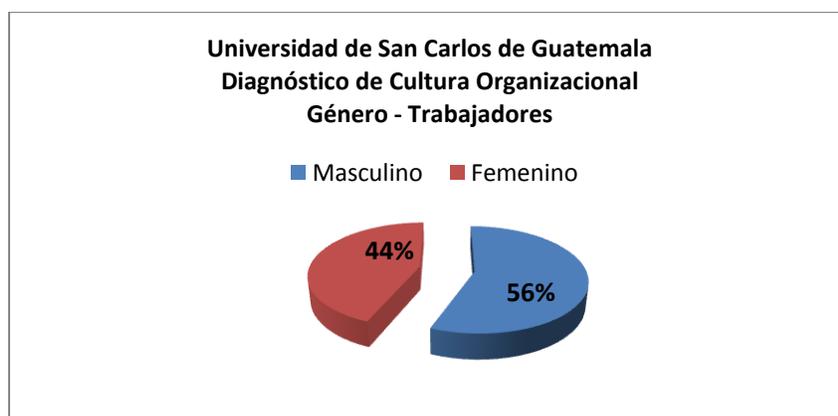
- a. Investigación de campo sobre información de cultura organizacional, modelos y las diferentes metodologías para realizar diagnósticos de cultura organizacional.
- b. Definir qué se pretende medir de los aspectos de la Cultura Organizacional en la Universidad de San Carlos de Guatemala, para establecer el modelo a utilizar.
- c. Determinación de los sujetos y métodos para recolectar la información de campo.
- d. Elaboración de los instrumentos por parte de las Profesionales de Desarrollo Organizacional.
- e. Validación de las encuestas y guía de entrevista que aparecen en los anexos por personal de la División de Desarrollo Organizacional, especialistas, y personal de la Universidad.
- f. Recopilación de información aplicando encuestas escritas al personal de centros universitarios y personal de servicios, así como, a través de encuestas electrónicas a través de la web. A los estudiantes se aplicó la encuesta vía electrónica por medio del proceso de reinscripción del Departamento de Registro y Estadística.

VII. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan las gráficas y tablas de los resultados obtenidos a través de las encuestas dirigidas a trabajadores y estudiantes de la universidad, las cuales se presentaran por separado para que se pueda observar la percepción de cada grupo de estudio.

1. Gráficas de datos demográficos de trabajadores objeto de estudio

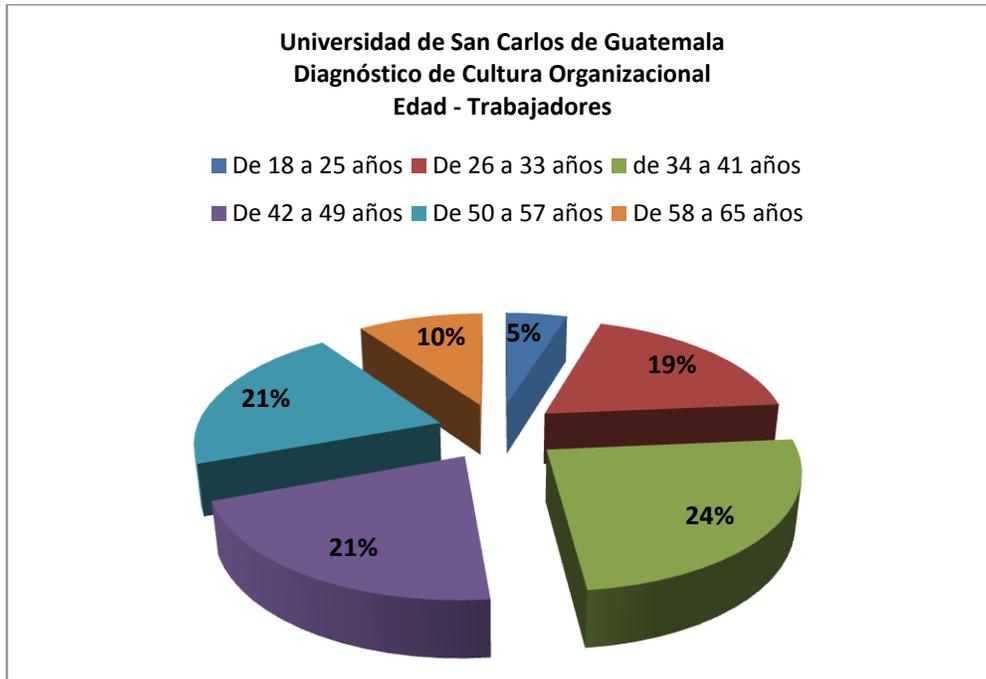
Gráfica No. 1
GÉNERO



Fuente: 1455 boletas aplicadas a trabajadores de la USAC

Las gráficas muestran que en el factor de género hubo mayor participación de género masculino con 56%.

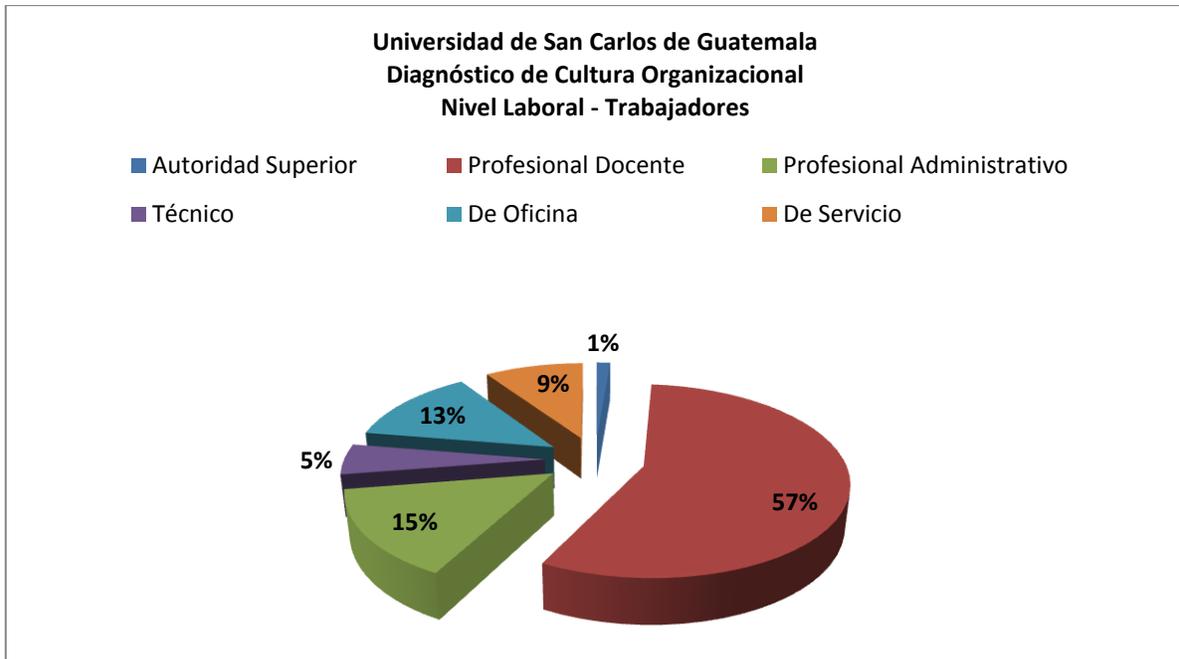
Gráfica No. 2 EDAD



Fuente: 1455 boletas aplicadas a trabajadores de la USAC

En el factor de edad refleja que el rango comprendido entre los 34 y 41 años es el de mayor representatividad con 24% y el rango comprendido entre 18 y 25 años es el de menor representatividad con un 5%.

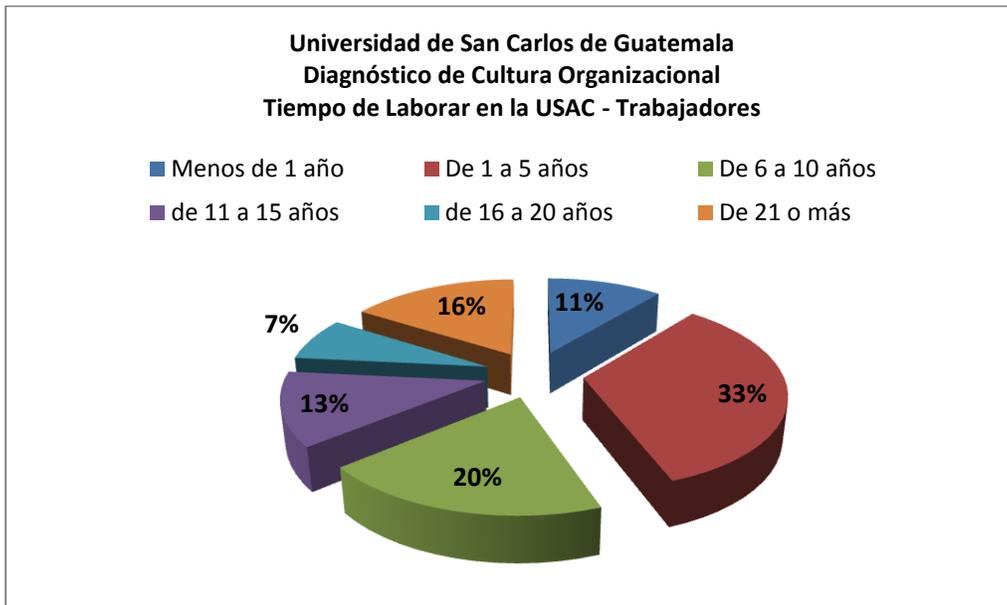
Gráfica No. 3 NIVEL LABORAL



Fuente: 1455 boletas aplicadas a trabajadores de la USAC

La mayor participación en el aspecto de nivel laboral se encuentra en el Profesional Docente con un 57% y la menor participación estuvo en las Autoridades Superiores con un 1%.

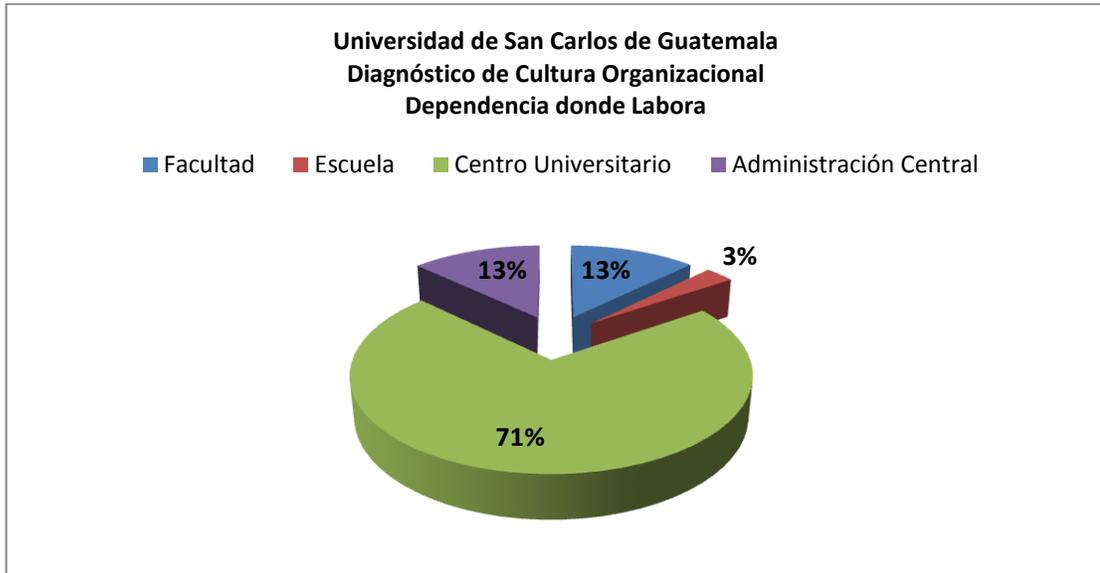
Gráfica No. 4 TIEMPO DE LABORAR EN LA USAC



Fuente: 1455 boletas aplicadas a trabajadores de la USAC

En relación al tiempo de laborar en la institución, el rango con mayor ponderación es de 1 a 5 años que equivale al 33% y el más bajo es de 16 a 20 años con el 7%. Sin embargo al revisar los datos en forma integral se percibe que de menos de 1 a 5 años de pertenecer a la Universidad se encuentra un 44% de la población y de 6 años en adelante se encuentra un 56%.

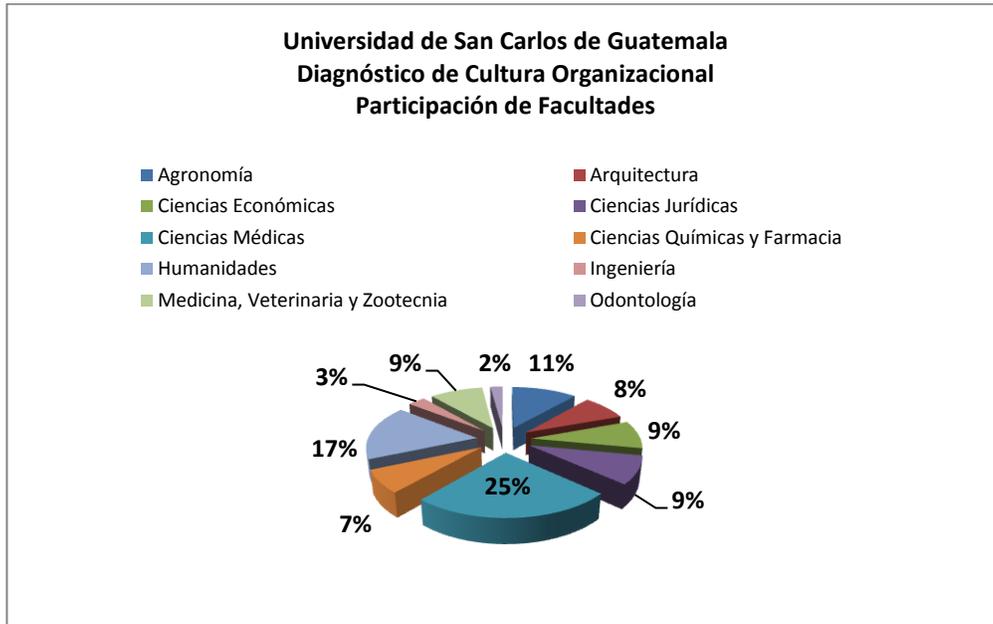
Gráfica No. 5
DEPENDENCIA DONDE LABORAN EN LA USAC



Fuente: 1455 boletas aplicadas a trabajadores de la USAC

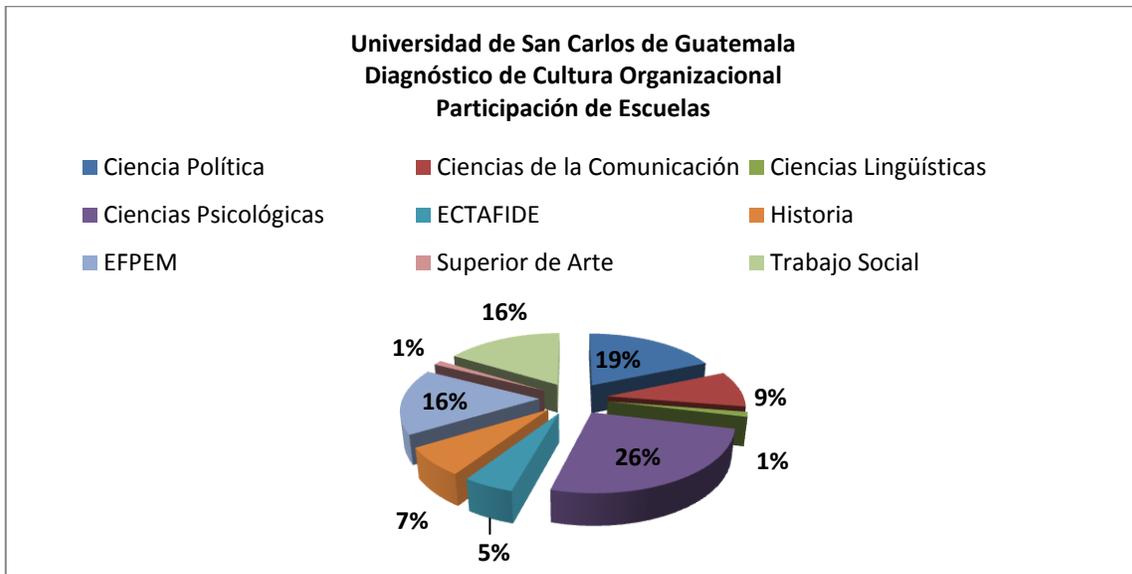
Sobre la dependencia en la cual laboran los trabajadores, los centros universitarios reflejan la mayor participación con un 71% y la menor participación fue de las Escuelas no Facultativas con un 3% en la parte académica. En Administración Central se tuvo una participación del 13%.

Gráfica No. 6 PARTICIPACIÓN DE FACULTADES



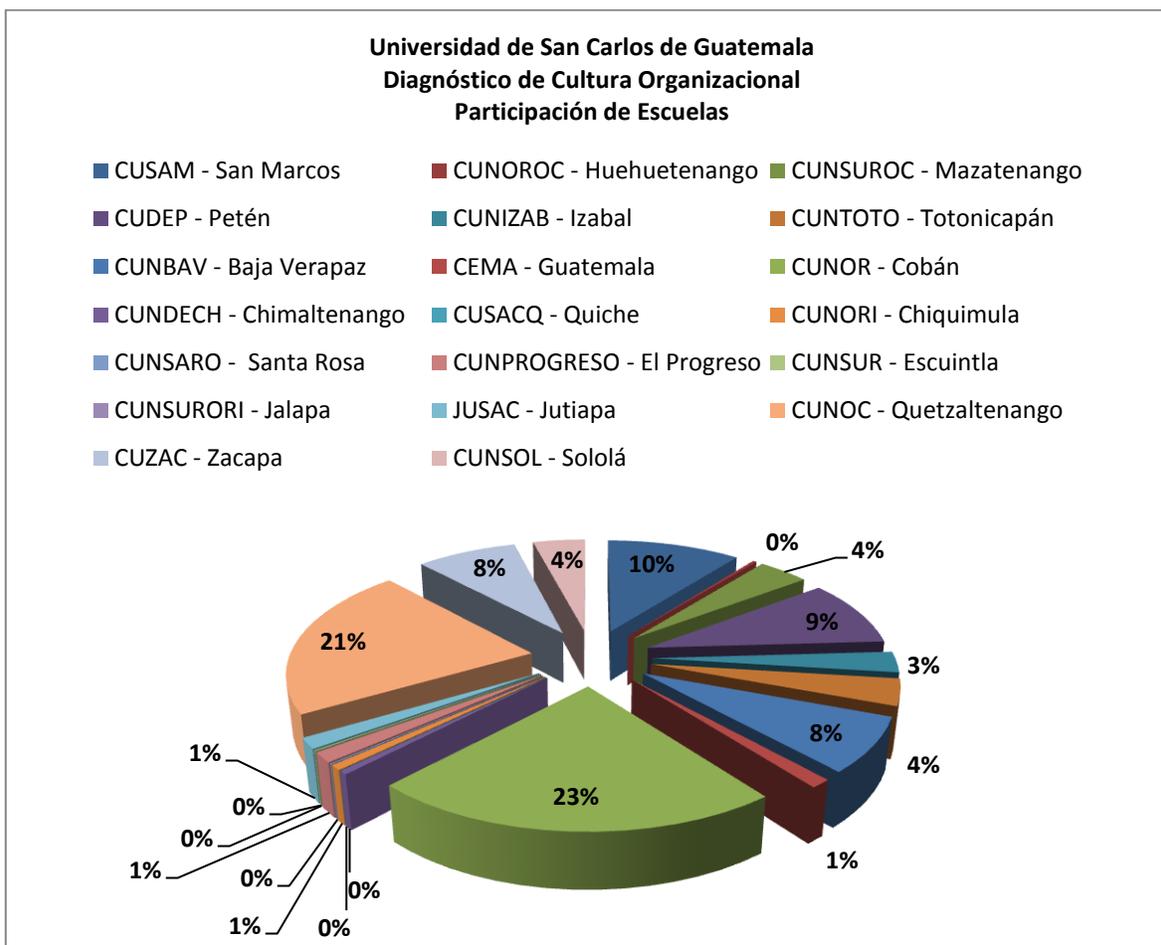
En las unidades académicas la mayor participación fue de la Facultad de Ciencias Médicas con un 25% y con la menor participación está la Facultad de Odontología con el 2%.

Gráfica No. 7 PARTICIPACIÓN DE ESCUELAS



En las escuelas no facultativas la que tuvo mayor participación fue Ciencias Psicológicas con un 26% y con menor participación están las de Ciencias Lingüísticas y Escuela Superior de Arte con 1%

Gráfica No. 8 PARTICIPACIÓN DE CENTROS UNIVERSITARIOS



En los Centros Universitarios donde se obtuvo mayor participación fue en el Centro Universitario del Norte –CUNOR- con un 23% y con menor participación en aparecen: CUNSUR – Escuintla 0.1% , CUNSARO - Santa Rosa 0.1%, CUNORI – Chiquimula 0.7%, CUNDECH – Chimaltenango 0.5%, Sur Oriente –CUNSURORI- 0% y del Quiche – CUSACQ- con 0%.

Se contó con un 100% de participación del Instituto Tecnológico Universitario Guatemala Sur –ITUGS-.

2. Gráficas y Tablas de Resultados de Trabajadores – Modelo Denison

Para el análisis e interpretación de la información de los resultados estadísticos se establecieron límites máximos y mínimos que según Davis y Newstrom deben oscilar proporcionalmente al número de preguntas y al valor de cada respuesta.

El promedio utilizado para la calificación de estas acciones es de 3, el cual representa que todos los factores que estén por debajo de dicho parámetro representan una cultura organizacional crítica y es necesario definir acciones de mejoramiento inmediato, mientras que aquellos que están a partir de éste pueden requerir acciones de potenciamiento de la cultura, dependiendo del nivel de dispersión que muestren. Para este estudio se utilizó como comparador de parámetros el cuadro siguiente:

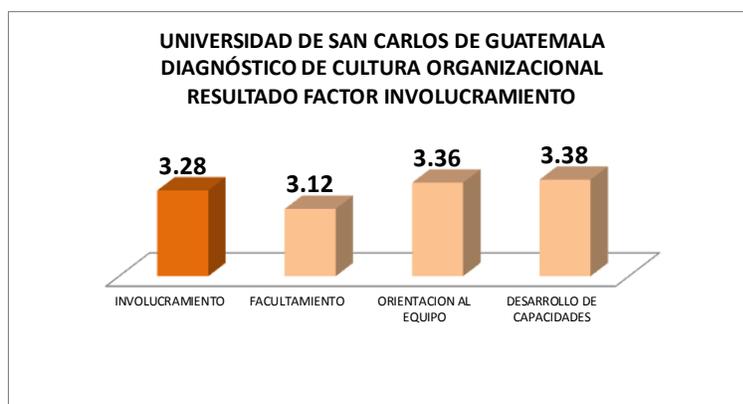
Item	Valor	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	100%
Estoy de acuerdo	4	80%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3 (Media)	60%
No estoy de acuerdo	2	40%
Totalmente en desacuerdo	1	20%

A la vez los porcentajes están clasificados por colores que indican si la cultura esta fuerte, intermedia o débil en zona de riesgo y acciones a implementar como se presenta a continuación:

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO	ACCIÓN
VERDE 	76 - 100 %	Cultura Fuerte	Se posee una Cultura Organizacional fuerte y efectiva para el desarrollo de la institución. Se tienen fortalezas culturales capaces de sustentar el desarrollo óptimo, por lo que se requiere conservarlas e innovarlas.
AMARILLO 	61- 75 %	Cultura Intermedia	Cultura Organizacional actual, si bien posee ciertas fortalezas, estas no son capaces de sustentar el desarrollo óptimo de la Institución. Es necesario realizar un plan de potenciamiento de la Cultura, a través de fortalecer y comprometer tanto a autoridades como a trabajadores.
ROJO 	0 - 60 %	Cultura Débil en Zona de Riesgo	La Cultura Organizacional es crítica, ya que ésta obstaculiza el funcionamiento actual de la Institución. Es necesario definir acciones de mejoramiento inmediato en las áreas más críticas, a través de reorientar y fortalecer.

Fuente: M.A. Shirley Samayoa y M.A. Alejandrina de García

A. Promedio Involucramiento Trabajadores



No.	FACTOR	PROMEDIO	%	SEMÁFORO
INVOLUCRAMIENTO		3.28	66	●
	FACULTAMIENTO	3.12	62	●
1	La mayoría de los trabajadores se involucran activamente en su trabajo.	3.27	65	●
2	Los trabajadores conocen acerca de los planes y actividades a desarrollar en la Universidad, lo que le permite realizar sus labores.	3.18	64	●
3	Todos nos involucramos continuamente en el proceso de planificación dentro de la Universidad.	2.90	58	●
ORIENTACION AL EQUIPO		3.36	67	●
4	Se promueve activamente la cooperación de todos los trabajadores para alcanzar los objetivos de la universidad.	3.11	62	●
5	Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la supervisión que realizan los jefes.	3.57	71	●
6	El trabajo se organiza de forma que cada trabajador entienda la relación que existe entre las actividades que realiza y las metas de la universidad.	3.38	68	●
DESARROLLO DE CAPACIDADES		3.38	68	●
7	Los trabajadores pueden actuar y tomar decisiones por cuenta propia.	2.80	56	●
8	Los conocimientos y habilidades de los trabajadores de la universidad mejoran constantemente.	3.34	67	●
9	Los conocimientos y capacidades de los trabajadores son una fuente importante de ventajas para la institución que le ayudan a competir mejor.	4.01	80	●

De acuerdo a los resultados el factor de Involucramiento que es el proceso de facultar y desarrollar la capacidad de los colaboradores en todos los niveles, obtuvo una ponderación global de 66%, está compuesto por los índices de facultamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.

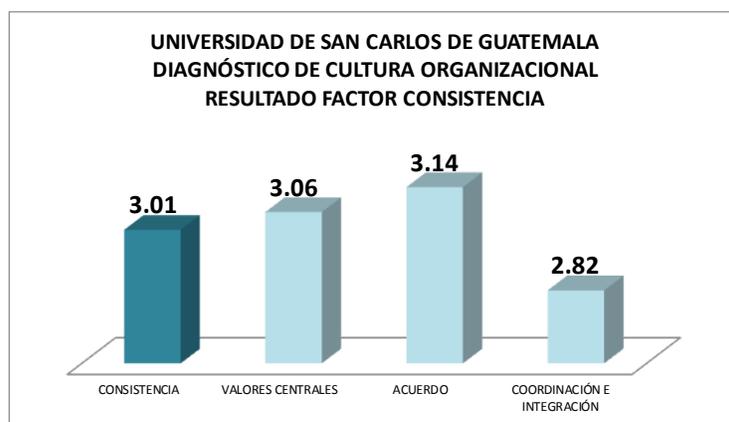
El índice de **Facultamiento** (empoderamiento), obtuvo una ponderación global de 62% por lo que se infiere que no todos los trabajadores tienen autoridad, iniciativa o habilidad para administrar su propio trabajo lo que afecta su sentido de propiedad a la institución y a la función que realiza en ella. Adicional, se puede

observar que no todos participan en el proceso de planificación desde el inicio para que con ello se logre claridad en los planes y actividades a desarrollar.

El índice de ***Orientación al Equipo***, obtuvo una ponderación global de 67%, lo que indica que no se visualiza la capacidad de conformar equipos de trabajo en las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad, debido a que cada una de ellas trabaja en forma aislada como pequeños feudos velando por sus propios intereses y no viendo a la institución en forma integral para que logre alcanzar sus fines.

El índice de ***Desarrollo de Capacidades***, obtuvo una ponderación global de 68%, que se refiere a determinar si la Universidad de San Carlos de Guatemala invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, con el propósito de mantener y mejorar la competitividad. El resultado indica que los trabajadores consideran que es importante y es una ventaja para la institución el desarrollo de sus capacidades y habilidades, sin embargo, la Universidad cuenta con programas de capacitación continua para el personal académico a través de la División de Desarrollo Académico –DDA-, no así, para el personal administrativo.

B. Promedio Consistencia Trabajadores



No.	FACTOR	PROMEDIO	%	SEMAFORO
	CONSISTENCIA	3.01	60	●
	VALORES CENTRALES	3.06	61	●
	Las autoridades superiores hacen lo que dicen.	2.88	58	●
	Existe un conjunto de valores conocidos por los trabajadores que se ponen en práctica en las actividades diarias dentro de la universidad.	3.20	64	●
	Las autoridades superiores transmiten y fortalecen valores a la comunidad universitaria.	3.09	62	●
	ACUERDO	3.14	63	●
	Es fácil ponerse de acuerdo en la universidad incluso frente a problemas difíciles de resolver.	2.79	56	●
	A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo para tomar decisiones importantes.	3.11	62	●
	Existen reglas claras sobre la forma correcta e incorrecta de realizar nuestras actividades dentro de la universidad.	3.51	70	●
	COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	2.82	56	●
	Los trabajadores de las diferentes dependencias de la universidad comparten una misma forma de ver y hacer las cosas.	2.60	52	●
	Es fácil coordinar actividades de trabajo entre las diferentes dependencias de la universidad.	2.87	57	●
	El trabajar con una persona que está ubicada en otra dependencia de esta universidad es como trabajar con una persona de otra institución.	3.00	60	●

El promedio general para el factor de **Consistencia** obtuvo una ponderación de 60%, el más bajo de los cuatro factores estudiados, lo que indica que es necesaria una especial atención. Este factor está relacionado con los valores y creencias que son la base de la fortaleza cultural y permiten la coordinación e integración interna, el no contar con estas características hace que la institución refleje que su cultura organizacional es débil. Este factor está compuesto por los índices de valores centrales, acuerdos y coordinación e integración.

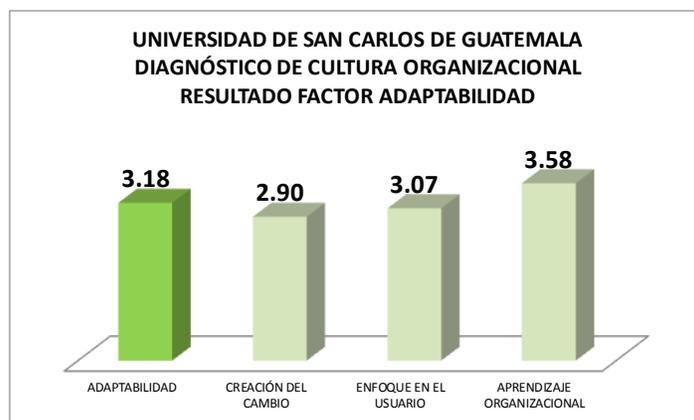
En el caso del índice de **Valores Centrales**, obtuvo una ponderación global de 61%, lo que indica que a pesar de contar con un sistema de valores compartidos identificado en un estudio de Caracterización de Cultura Organizacional elaborado anteriormente y que se ha venido socializando con los trabajadores de la

Universidad durante los cinco años previos a este estudio, aún existe debilidad en la internalización de dichos valores por la falta de compromiso de las autoridades para la transmisión y fortalecimiento de los mismos, así como, ponerlos en práctica en todas las actividades y decisiones universitarias.

El índice de **Acuerdo**, obtuvo una ponderación global de 63%, lo cual indica que los trabajadores perciben que en la Universidad de San Carlos de Guatemala, no existe capacidad de lograr acuerdos con facilidad en asuntos de mutuo interés. Tampoco se cuenta con lineamientos generales para que permitan trabajar de forma conjunta entre las diferentes unidades, ni la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.

Con relación al índice de **Coordinación e Integración**, obtuvo una ponderación global de 56% lo que indica que requiere atención especial ya que los trabajadores perciben que aunque pertenecen a una misma institución, cada unidad académica y administrativa se percibe como un ente individual, ello interfiere en la realización del trabajo integral en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

C. Promedio Adaptabilidad Trabajadores



No.	FACTOR	PROMEDIO	%	SEMÁFORO
ADAPTABILIDAD		3.18	64	●
	CREACIÓN DEL CAMBIO	2.90	58	●
	La forma de cómo se hacen las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	2.74	55	●
	Continuamente se adoptan técnicas y procedimientos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	3.02	60	●
	Generalmente los trabajadores rechazan ideas que surgen de las diferentes dependencias de la universidad para realizar cambios.	2.94	59	●
	ENFOQUE EN EL USUARIO	3.07	61	●
	Los comentarios y recomendaciones de los usuarios se toman en cuenta para promover cambios.	3.05	61	●
	Todos los trabajadores comprenden a fondo las necesidades de los usuarios.	2.85	57	●
	El trabajador universitario comprende la importancia de mantener un contacto directo y atento con los usuarios.	3.31	66	●
	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3.58	72	●
	Vemos nuestros errores como una oportunidad para aprender y mejorar.	3.90	78	●
	Se anima y recompensa por parte de las autoridades superiores la innovación y toma de riesgos de los trabajadores en sus actividades laborales.	2.71	54	●
	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	4.13	83	●

El promedio general para el factor de **Adaptabilidad** obtuvo una ponderación de 64%, se puede observar que en la Universidad se dan cambios pero no con la rapidez que demanda el entorno.

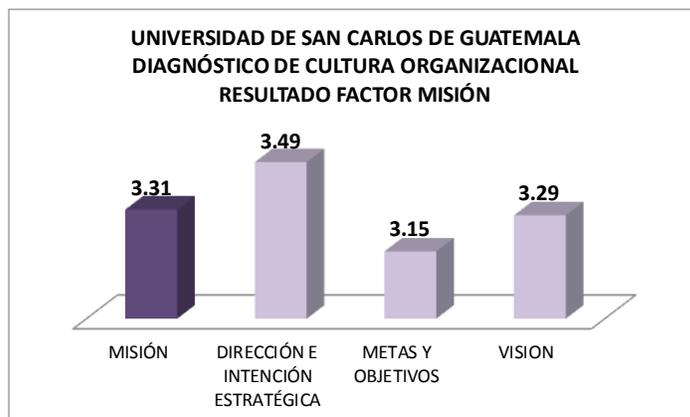
Para el caso del índice **Creación del Cambio** el resultado de 58%, indica que no se propicia el cambio en la Universidad de San Carlos de Guatemala, las estrategias no han sido planteadas de manera tal que permita a la Institución enfrentar las necesidades de cambio en esta era del conocimiento. Los trabajadores no están preparados para asumir el mismo, esto puede aunarse a los

resultados que arrojó la información de la gráfica No. 2 de este estudio referente a la edad, ya que el grueso de población trabajadora en este momento en la Universidad es de la generación X, la cual tiene dentro de sus características particulares que no promueve ni se adapta al cambio.

En lo referente al índice **Enfoque al Usuario**, aunque los resultados son del 61%, los trabajadores no ponen en práctica la empatía y no son capaces de entender las necesidades de atención que requieren los usuarios, mucho menos de satisfacerlas con calidad y no comprende la importancia de promover el contacto eficaz y eficiente con los mismos, no se percibe que los trabajadores entiendan que todas las propuestas son para mejorar los servicios que demanda el usuario y que son a quienes se debe el trabajador universitario.

El **Aprendizaje Organizacional** obtuvo un resultado de 72%, en este caso los trabajadores indican que los errores son una oportunidad para aprender y que es un objetivo en las actividades diarias. Sin embargo, no son capaces de asumir el cambio derivado del aprendizaje de dichos errores (de acuerdo a la información arrojada en el índice de **Creación del Cambio**). Lo anterior, puede ser resultado de que no se ha permitido el empoderamiento total del trabajador, la estructura rígida, la falta de un buen liderazgo por parte de las autoridades y la falta de incentivos laborales lo que influye en el aprendizaje.

D. Promedio Misión Trabajadores



No.	FACTOR	PROMEDIO	%	SEMÁFORO
	MISIÓN	3.31	66	●
	DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	3.49	70	●
	Somos el modelo a seguir por otras universidades del país.	3.39	68	●
	Existe una misión clara de la universidad que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	3.74	75	●
	En la universidad existe una clara estrategia para el futuro.	3.35	67	●
	METAS Y OBJETIVOS	3.15	63	●
	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	3.05	61	●
	Nuestras autoridades han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	3.04	61	●
	Los trabajadores comprenden lo que hay que hacer en el ámbito laboral dentro de la universidad para que sea exitosa.	3.37	67	●
	VISION	3.29	66	●
	Los líderes tienen una visión clara hacia dónde dirigir a la institución.	3.18	64	●
	La misión y visión estimula y motiva a los trabajadores.	3.44	69	●
	Compartimos una visión común acerca de cómo será la universidad en el futuro.	3.25	65	●

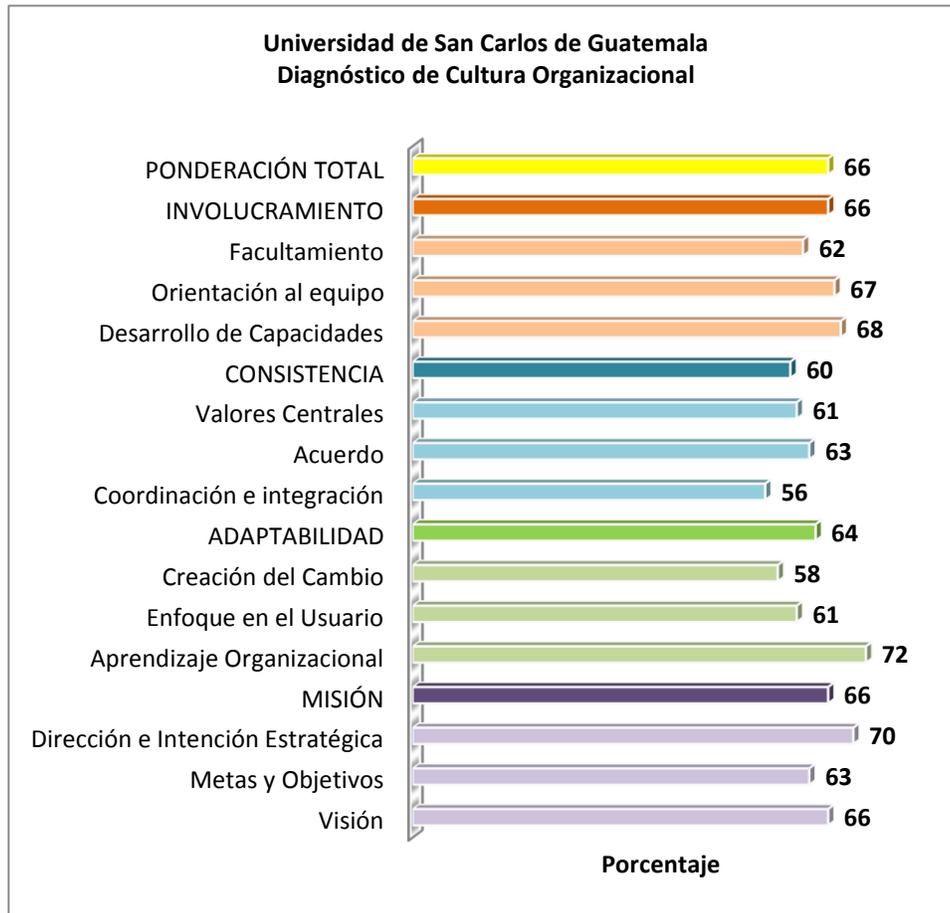
El promedio general para el factor de **Misión** obtuvo una ponderación de 66%, que indica que el sentido de misión, es la característica cultural más importante. Puede inferirse que los trabajadores han escuchado de la misión, visión, dirección e intención estratégica de la Institución lo que les permite tener claro el que hacer como la única universidad pública en Guatemala con una historia de 339 años a la fecha del presente estudio.

Los resultados de 70% en el índice de **Dirección e Intención Estratégicas** reflejan que medianamente los trabajadores si perciben y saben hacia donde se dirige la Universidad de San Carlos de Guatemala y que es el modelo a seguir por otras universidades del país, se goza de prestigio y relevancia, conocen la misión de la misma y apoyan cualquier estrategia que sea para que siga siendo **“Grande entre las del mundo”**.

Los trabajadores medianamente confían en las autoridades para plantear las **Metas y Objetivos**, el resultado de este índice que es del 63%, también permite conocer que los trabajadores consideran que en la Universidad no se fijan metas realistas y que no se socializan los objetivos que se pretenden alcanzar.

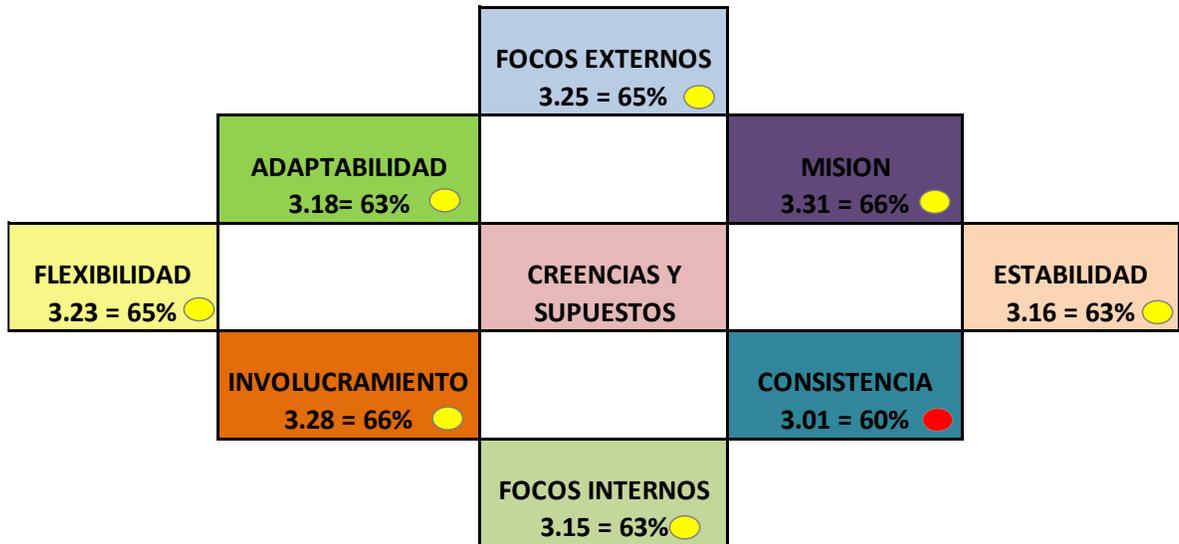
En el caso del índice **Visión**, con un promedio de 66%, la ponderación otorgada muestra que la institución puede estar en un proceso de divulgación de misión, visión, objetivos y estrategias que se pretenden alcanzar y se están considerando las acciones a realizar en el ámbito laboral para que la Universidad mejore.

E. Consolidado de Resultados por Factor e Índices



En la gráfica se puede observar en detalle los resultados de cada una de las características que componen el modelo de cultura organizacional de Denison, obteniendo mayores porcentajes los índices de aprendizaje organizacional con 72%, dirección e intención estratégica con 70% y desarrollo de capacidades con 68%.

F. Resultados Generales del Diagnóstico de Cultura Organizacional de los Trabajadores



Fuente: Modelo Denison y resultado de 1455 boletas aplicadas a trabajadores

Puede observarse según los resultados generales obtenidos, que las características de la Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tienen una puntuación relativamente similar y muy cerca a la media del estudio que es equivalente a tres (3). Dichos resultados por estar tan apegados a la media indican que no se poseen rasgos culturales diferenciados que sean capaces de sustentar el desarrollo óptimo de la Institución y sitúa a la cultura organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala en un nivel intermedio, por lo que es necesario realizar un plan de potenciamiento de la misma, a través de fortalecer y comprometer tanto a autoridades como a trabajadores.

En general se infiere que las acciones de la Universidad de San Carlos de Guatemala como rectora de la educación superior estatal, están más orientadas a los focos externos integrado por los factores de Adaptabilidad y Misión. Esto refiere a que los trabajadores tienen noción acerca de hacia dónde se dirige la Institución, sin embargo, aunque se tiene ese claro sentido de propósito y está organizada, no es capaz de crear estrategias adaptativas que permitan generar el cambio y reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y futuras.

Los focos internos conformado por los factores de Involucramiento y Consistencia, reflejan de acuerdo a los resultados obtenidos de 63% que la Universidad de San Carlos de Guatemala no ha centrado sus esfuerzos en promover e interiorizar los valores compartidos que creen un sentido de identidad y pertenencia, así como,

facultar y desarrollar la capacidad de sus trabajadores, principalmente el personal administrativo. A la vez, entre sus trabajadores a nivel personal y entre sus unidades académicas y administrativas a nivel organizacional, no se posee la habilidad de lograr acuerdos, lo que repercute en que las acciones de la Universidad no están bien coordinadas e integradas.

En lo referente a Flexibilidad, obtuvo una ponderación de 65% y está integrada por los factores de Adaptabilidad e Involucramiento, se infiere que la Universidad no tiene la capacidad de afrontar un cambio o adaptarse a una nueva situación con la rapidez que el entorno lo requiere. Lo mismo sucede en el caso de estabilidad, que está integrada por los factores de Misión y Consistencia, obtuvo una ponderación de 63% e indica que aunque se conoce hacia dónde va la Universidad y los fines que persigue, no se logra a lo interno generar coordinación y acuerdos que promuevan dicha estabilidad.

G. Descripción Rasgo de Desempeño

PROMEDIO DE DESEMPEÑO - TRABAJADORES

No.	PREGUNTA	PROMEDIO	%	SEMÁFORO
37	La Universidad de San Carlos de Guatemala es innovadora y existe énfasis por estar a la vanguardia.	3.28	66	●
38	La Universidad de San Carlos de Guatemala es competitiva y con orientación a la excelencia académica.	3.57	71	●
39	En la Universidad de San Carlos de Guatemala existe acomodamiento de los trabajadores.	3.59	72	●
40	La Universidad de San Carlos de Guatemala ofrece servicios de calidad.	3.54	71	●
41	La Universidad de San Carlos de Guatemala desarrolla nuevos servicios.	3.54	71	●
42	Existe satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	3.49	70	●
43	El liderazgo que rige se caracteriza por brindar ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.	3.34	67	●
PROMEDIO TOTAL		3.48	70	●

De acuerdo a los resultados obtenidos en los rasgos de desempeño, se puede analizar desde dos puntos de vista:

- a. **Desempeño laboral de los trabajadores**, en donde también los resultados se mantienen en la media del estudio y se infiere que dicho desempeño es débil, debido a la falta de un liderazgo que se caracterice por brindar ejemplo de eficiencia, coordinación y organización y al acomodamiento de los trabajadores de la Universidad.
- b. **Desempeño Organizacional**: Aunque se cuentan con acciones enfocadas en la innovación, la competitividad, la excelencia académica, la Institución no desarrolla nuevos servicios y los que se brindan no satisfacen todas las necesidades de los usuarios, esto repercute en su imagen, credibilidad y por lo consiguiente en el desarrollo óptimo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

H. Análisis de Supuestos, Convicciones y Creencias

Derivado de los comentarios otorgados al enunciado en la boleta de encuesta de cultura organizacional dirigida a los trabajadores, “En sus palabras comente cuál es su percepción general de la tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala”, se obtuvo la información siguiente:

1. De la Universidad de San Carlos de Guatemala

Como aspectos positivos se puede mencionar que la perciben como un buen patrono, la primera y única universidad pública fundada con reconocimiento de excelencia a nivel nacional, única en el mundo, con calidad de profesionales, cuna del aprendizaje, con jerarquía y ejemplo a seguir en la educación superior, de servicio a los guatemaltecos, que ofrece oportunidades de desarrollo a los trabajadores, con proyección social, brinda oportunidades laborales y académicas, crea sentido de orgullo y pertenencia en sus trabajadores, con características de solidez y conocimientos teóricos aplicables a la realidad nacional, formadora de profesionales competitivos, que ha enfrentado grandes desafíos a través de la historia, brinda un servicio continuo.

En cuanto a aspectos desfavorables que es necesario considerar, perciben que no está cumpliendo con su misión y visión por desconocimiento de sus trabajadores, que en el transcurso de los años ha perdido su credibilidad y excelencia académica, no es la que debe ser o como debe ser, no cuenta con estrategias de comunicación e información.

2. De la Excelencia Académica

Como aspectos positivos se puede mencionar que reconocen que los estudiantes son formados con excelencia académica lo cual repercute en su calidad profesional futura, que es competitiva, que se realizan esfuerzos por mantener la calidad educativa, tiene reconocimiento a nivel nacional sobre la calidad de formación de los profesionales egresados de esta casa de estudios, forma profesionales de diferentes especialidades con competencias.

En cuanto a aspectos desfavorables perciben que conforme van pasando los años se da menor atención a la excelencia académica y calidad educativa lo que repercute en su prestigio a nivel nacional e internacional, sugieren que es necesario revisar sus mallas curriculares para mantener actualizadas las carreras ya que varias tienen contenidos de hace muchos años y los docentes no brindan nuevos aportes, existe sobrepoblación en las aulas lo que no

permite un aprendizaje adecuado a los estudiantes y su calidad académica se puede ver disminuida.

3. De la Innovación, Competitividad y estar a la Vanguardia

Los comentarios positivos de algunos trabajadores en este tema son: que tiene un enfoque constructivista que forma profesionales competentes ante una sociedad globalizada, y que enfoca sus esfuerzos por ser innovadora, eficiente y mantenerse a la vanguardia.

Sin embargo, la mayoría comparte la necesidad de mejorar los siguientes aspectos: la modernización de la Universidad, el rompimiento de paradigmas tricentenarios, se requiere cambio, hay un excesivo dominio del estudiante, la Universidad requiere ser transformadora y competitiva por ser el ente rector de la educación superior, que sea innovadora porque está siendo superada por universidades privadas y latinoamericanas en cuanto a avances tecnológicos y equipamiento, innovación de carreras, servicios, infraestructura, entre otras. A la vez, comentan que se está perdiendo competitividad, se deben actualizar programas, métodos, currícula tanto en el campus central como en los centros universitarios. Otro de los comentarios es que no está estandarizada su calidad académica a nivel nacional ya que no están homologadas todas las carreras, no hay adaptación a los cambios, reorientar objetivos, metas, visión, misión y todos los componentes necesarios para que eleve los estándares de calidad y los resultados sean estudiantes a la vanguardia y competentes en el mercado laboral, que la oferta académica en el caso de maestrías y doctorados no es diversa, no es dinámica, que se debe mejorar e innovar las unidades de investigación para poder posicionarse dentro del ranking de universidades a nivel mundial, fortalecer los programas a distancia enfocados en la generación **Z**.

4. De la Proyección Social

En cuanto a proyección social comentan que la Universidad tiene conocimiento de las necesidades y problemática de la sociedad guatemalteca velando por el bienestar de la misma, forma profesionales con sentido de proyección social, que es del pueblo y por ende se debe al pueblo, promueve y propicia el desarrollo integral de los habitantes de Guatemala a través de la educación superior, aspira a diversificar la academia para asumir los cambios y retos de la sociedad actual, permite el acceso a la educación superior a la población de escasos recursos, influye en los cambios estructurales de nuestro país.

En cuanto a lo que requiere fortalecerse indican que debe levantar su perfil de propuesta para cambiar el funcionamiento del Estado, cumplir con el mandato constitucional de elaborar propuestas de ley en beneficio de la sociedad guatemalteca.

5. De la Integralidad

Los trabajadores indicaron que aunque existe un norte claro y alcanzable de hacia dónde va la Universidad de San Carlos de Guatemala no existe integralidad por que no se maneja como una filosofía de trabajo emanada del nivel superior de autoridad, por lo que cada unidad académica y administrativa vela por sus propios intereses y realizan las actividades a su mejor parecer, existe un divorcio total entre las autoridades del campus central y la de los centros universitarios, no existen cuentas claras en el orden financiero ya que algunas son más beneficiadas que otras en la distribución presupuestaria lo que afecta su desenvolvimiento, no existe apoyo entre las unidades para lograr resolver problemas, el trabajo que se realiza interdependencias no se logra concretar, no existen actividades comunes, todo se realiza desde las diferentes islas o feudos, la falta de integralidad afecta la eficiencia, como trabajadores no se tiene la convicción del trabajo en equipo y las propuestas son presentadas por pequeños grupos o en forma individual lo que genera desmotivación.

6. De los Centros Universitarios

Reconocen que la Universidad de San Carlos de Guatemala está llegando con la educación superior a todo el país a través de los centros universitarios, pero que es necesario seguir ampliando sus servicios a todos los rincones del país, mejorar los servicios e infraestructura de los Centros, aperturar nuevas carreras, las autoridades no priorizan la problemática presentada por los Centros, empoderamiento a sus unidades académicas en el interior, autoridades que no se presentan en sus respectivos Centros Universitarios.

7. De la política

Esta temática es la más comentada por los trabajadores, ya que exponen un total desacuerdo en la politización interna y externa de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Comentan que la politiquería es un cáncer que afecta grandemente el quehacer de la misma porque sus autoridades se han enfocado en que sea su plataforma política y han descuidado la razón de ser de la universidad, su misión, visión y temas prioritarios, se ha dejado de perseguir la excelencia académica que es su “DEBER SER”, la proyección

social y falta de vinculación con la realidad nacional, se han incrustado estructuras de poder que ha dañado la democracia participativa, la politización permitió el ingreso de la corrupción en la misma, lo que ha generado decadencia y ha podrido sus ideales y bases, adicional ha servido para que la corrupción en otras instituciones crezca en lugar de denunciarla, las autoridades han dejado de atender los asuntos internos y han priorizado su participación en comisiones externas que les brindan cuotas de poder y un status quo, que los procesos electorales internos son viciados y faltos de modernización; la corrupción ha llegado a tocar todo el tema de contrataciones tanto en el personal académico como en el personal administrativo, no respetándose los procesos internos establecidos. Contratación de personal por más horas de lo estipulado, contratación de asesores jubilados quienes perciben dobles salarios, los de la jubilación y un alto salario de renglón 029 por pagos políticos, no realizan las supuestas funciones asignadas ni generan valor agregado a la institución; otorgan ayudas económicas y viáticos para beneficios individuales y no institucionales, es necesaria una Reforma real de la Universidad sin la injerencia política.

8. De los Valores

En cuanto a la temática de valores comentan que se requiere el compromiso principalmente de las autoridades superiores para fortalecer los valores de la Universidad, lograr interiorizarlos, ponerlos en práctica en todas las actividades de la misma y hacerlo extensivo a los trabajadores. Consideran que se ha perdido la mística de servicio, respeto, honestidad, el compromiso y existe demasiado acomodamiento por parte de los trabajadores. La Universidad debe ser libre, democrática y vanguardista de los valores sociales. La falta de transmisión y compromiso de valores de las autoridades superiores afecta las relaciones laborales y se ha perdido mística de servicio.

9. Del Comportamiento Laboral

Al iniciar a desarrollar este apartado, es importante recalcar que es la percepción de los propios trabajadores, quienes al responder a nuestro enunciado, realizaron un autoanálisis como la fuerza laboral de la Universidad de San Carlos de Guatemala, e indicaron que el comportamiento de los trabajadores deja mucho que desear en relación a la atención que se brinda a la comunidad universitaria, se requiere mejorar las acciones de comunicación, motivación e incentivos, que afecta principalmente al personal administrativo y de servicios. Existe también un marcado acomodamiento por parte de los trabajadores, han dejado de seguir fortaleciendo sus principios de desarrollo

por la politización, no poseen buena actitud y entusiasmo por lo que realizan, están solo por devengar un salario no para servir a la USAC, no existe organización, cada quien hace las cosas como le conviene. Los trabajadores se resisten al cambio, reconocen que no existe supervisión de personal por lo que no buscan la innovación al realizar su trabajo, también hay personal que tiene títulos universitarios pero no existe crecimiento laboral para incentivarlos, que las autoridades no son equitativas en el trato y asignación de tareas para los subalternos, existen los favoritismos. Reconocen que no existe una evaluación del desempeño laboral y no existen estándares para medir la calidad en el servicio, ni tampoco la forma de verificar el cumplimiento de lo establecido en el contrato (horarios, tareas, periodos de almuerzo, atención a estudiantes, entrega de notas, etc.). Los trabajadores que se encuentran sindicalizados, utilizan esa agrupación para no cumplir con sus obligaciones laborales, siempre están en conflicto con sus compañeros, no permanecen en sus puestos de trabajo y siempre presentan queja ante otras instancias gubernamentales por no aceptar que se les llame la atención, lo que deja mucho que desear del Sindicato de Trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala, aunado a lo anterior los trabajadores no sindicalizados comentaron que no existe ningún seguimiento por las autoridades superiores para regular las acciones de los trabajadores mencionados.

10. Del Liderazgo

En cuanto a liderazgo institucional, comentan que la Universidad de San Carlos de Guatemala ha perdido el liderazgo como ente rector de la educación superior y no se tiene la Universidad de renombre de hace algunos años. Que la falta de liderazgo y autoridad en los mandos medios y superiores ha afectado el que hacer universitario. Se necesita autoridades superiores involucradas y comprometidas en los fines universitarios trabajando junto a su equipo de trabajadores para que la Universidad salga adelante y llegue a ser la que era. Líderes no solo por jerarquía, sino que se involucren, que propongan y que brinden acompañamiento en los procesos y proporcionen directrices claras para alcanzar los objetivos.

11. De la Capacitación

Los trabajadores perciben que es necesaria más capacitación y actualización del personal docente y administrativo, incluyendo a los trabajadores de campo de los centros regionales, la capacitación debe ser eficiente para todos, los docentes deben impartir sus cursos con calidad, su capacitación debe ser

enfocada a utilizar los métodos y técnicas adecuadas para transmitir el conocimiento, los administrativos en brindar un mejor servicio y tratar de satisfacer las necesidades de atención que requiere la comunidad universitaria y público en general. También indican que cuando se presentan oportunidades y retos a veces no se logran afrontar o aprovechar, por ello es de suma importancia el mejoramiento de las destrezas, habilidades y conocimientos del recurso humano, se deben aprovechar los convenios y alianzas que permitan el desarrollo del mismo. Sin embargo no todo se soluciona con la capacitación, es necesario corroborar si los trabajadores en las diferentes áreas, cuenta con las herramientas necesarias para realizar su labor, evaluar el estímulo que reciben por su buen o excelente desempeño y que el trabajador a través de contar con todos estos recursos contribuya para el desarrollo de la institución, algunos otros comentarios son relacionados con el hecho de que los docentes poseen más acceso a la capacitación, al ascenso y a contar con un plan de carrera que es un incentivo con el que no cuenta el personal administrativo, operativo y/o de servicios.

3. Gráficas de datos demográficos de estudiantes de reingreso objeto de estudio

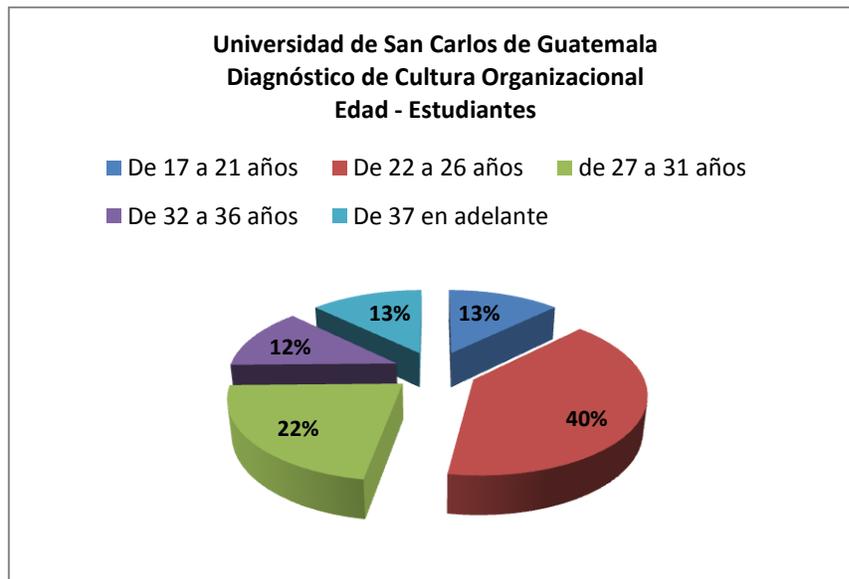
Gráfica No. 9
GÉNERO - ESTUDIANTES



Fuente: 8006 Encuestas aplicadas a estudiantes

La gráfica muestra que hubo mayor participación de género femenino con 59%.

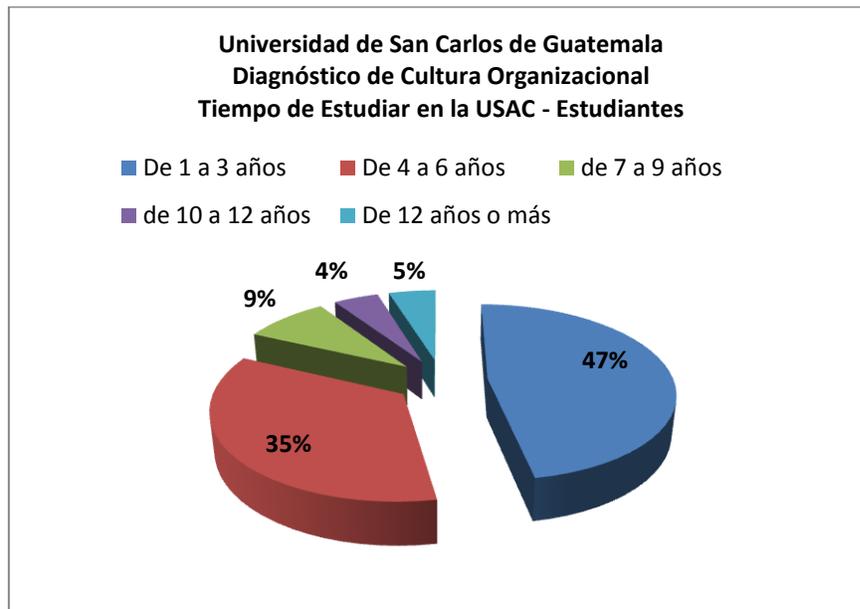
Gráfica No. 10 EDAD - ESTUDIANTES



Fuente: 8006 Encuestas aplicadas a estudiantes

En el factor de edad se refleja que el rango comprendido entre los 22 a 27 años tiene la mayor ponderación con un 40% y el de menor rango, es la edad comprendida entre los 32 a 36 años con un 12%.

Gráfica No. 11
TIEMPO DE ESTUDIAR EN LA USAC - ESTUDIANTES

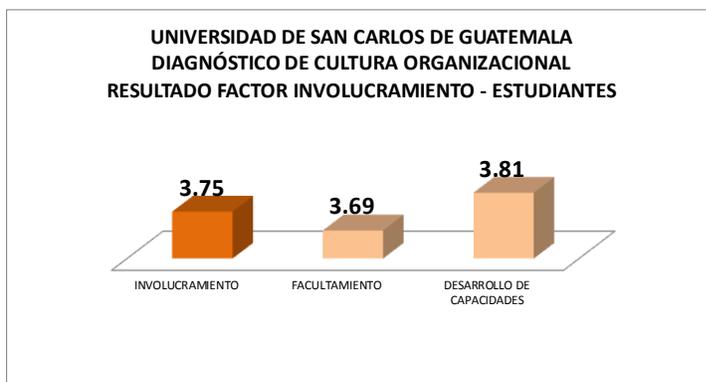


Fuente: 8006 Encuestas aplicadas a estudiantes

En relación al tiempo de estudiar en la Universidad, el rango con mayor ponderación es de 1 a 3 años que equivale al 47% y el más bajo es de 10 a 12 años con el 4%. Sin embargo al revisar los datos en forma integral se percibe que la mayor ponderación en relación a tiempo de un estudiante en la universidad está entre 1 y 6 años con 82%.

4. Gráficas y tablas de resultados de estudiantes - Modelo Denison

A. Promedio Involucramiento Estudiantes



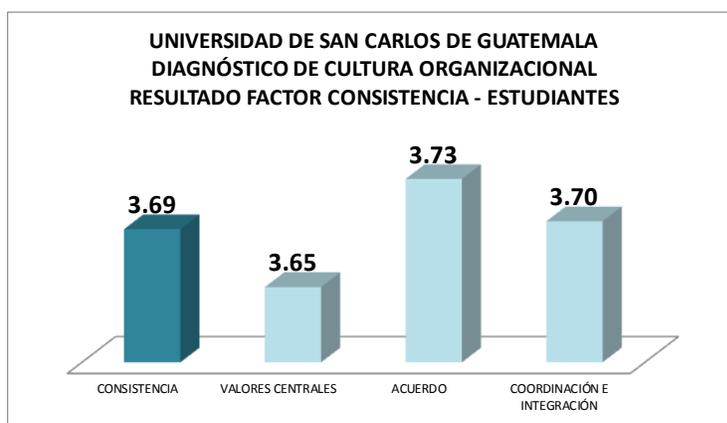
No.	FACTOR	PROMEDIO	%	SEMÁFORO
INVOLUCRAMIENTO		3.75	75	●
FACULTAMIENTO		3.69	74	●
1	Los docentes de la universidad realizan adecuadamente el proceso educativo.	3.78	76	●
2	El personal administrativo realiza adecuadamente su trabajo.	3.69	74	●
3	En la universidad la información sobre actividades, planes, programas y/o proyectos es amplia y oportunamente conocida por los estudiantes.	3.66	73	●
4	El estudiante se involucra continuamente en el proceso de mejora de la universidad.	3.62	72	●
DESARROLLO DE CAPACIDADES		3.81	76	●
5	Los conocimientos y habilidades de los docentes de la universidad mejoran constantemente.	3.73	75	●
6	Los conocimientos y capacidades de los docentes son una fuente importante de ventajas para la USAC y le ayuda a ser un profesional más competitivo.	3.88	78	●

El factor de **Involucramiento** obtuvo una ponderación global de 75% que se considera aceptable por encontrarse en el máximo superior de la media del presente estudio, está integrado por los índices de Facultamiento y Desarrollo de Capacidades.

El índice de **Facultamiento** (empoderamiento), obtuvo una ponderación global de 74%, los estudiantes de acuerdo al puntaje otorgado perciben que el personal académico desempeña mejor sus actividades que el personal administrativo. Indican que reciben alguna información sobre actividades, planes, programas y proyectos que impulsa la universidad, lo que en la medida que les es permitido pueden involucrarse en el proceso de mejora de la universidad.

El índice de **Desarrollo de Capacidades**, obtuvo una ponderación global de 76%, lo que indica que la percepción de los estudiantes es que los conocimientos, habilidades y capacidades de los docentes se deben mejorar constantemente debido al impacto que tienen en su formación profesional.

B. Promedio Consistencia Estudiantes



No.	FACTOR	PROMEDIO	%	SEMÁFORO
	CONSISTENCIA	3.69	74	●
	VALORES CENTRALES	3.65	73	●
7	Las autoridades de la universidad hacen lo que dicen.	3.55	71	●
8	Existe un conjunto de valores claros y sólidos que se ponen en práctica en las actividades diarias dentro de la universidad.	3.67	73	●
9	La universidad transmite y refuerza valores a sus estudiantes.	3.74	75	●
	ACUERDO	3.73	75	●
10	En la universidad existen normas claras sobre la forma correcta de realizar las actividades dentro de la misma.	3.73	75	●
	COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	3.70	74	●
11	El proceso educativo es similar en las diferentes unidades académicas de la universidad.	3.70	74	●

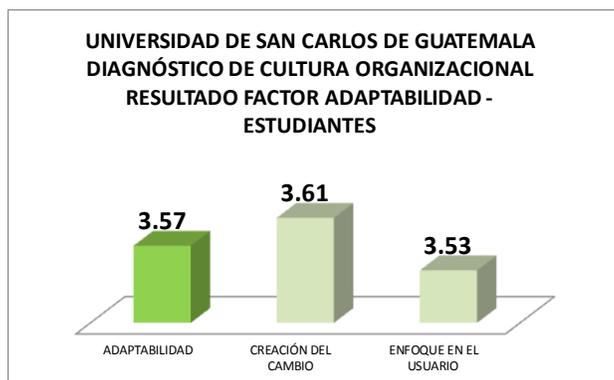
El promedio general para el factor de **Consistencia** es de 74% y está integrado por los índices de Valores Centrales, Acuerdo y Coordinación e Integración.

En el caso del índice de **Valores Centrales**, obtuvo una ponderación de 73%, lo que indica que los estudiantes han tenido referencia del sistema de valores compartidos en la Universidad de San Carlos de Guatemala y que son reforzados en las diferentes actividades que realizan en la Universidad, sin embargo, consideran que las autoridades medianamente hacen lo que dicen.

El índice de **Acuerdo**, obtuvo una ponderación global de 75%, lo cual indica que los estudiantes identifican que dentro de la Universidad existen regulaciones claras sobre la forma correcta de realizar las actividades.

Con relación al índice de **Coordinación e Integración**, obtuvo una ponderación global de 74% lo que refleja que los estudiantes consideran que el proceso educativo es similar en las diferentes unidades académicas.

C. Promedio Adaptabilidad Estudiantes



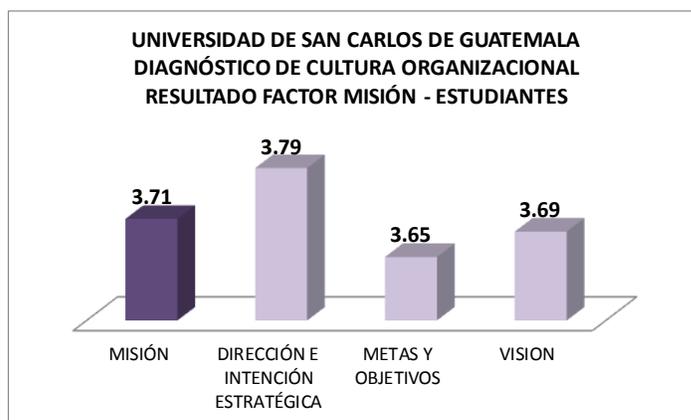
No.	FACTOR	PROMEDIO	%	SEMÁFORO
ADAPTABILIDAD		3.57	71	●
	CREACIÓN DEL CAMBIO	3.61	72	●
12	Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar las actividades docentes y administrativas dentro de la universidad.	3.67	73	●
13	Generalmente hay oposición por parte de los estudiantes a las ideas que surgen en la universidad para realizar cambios.	3.54	71	●
ENFOQUE EN EL USUARIO		3.53	71	●
14	Los comentarios y recomendaciones de los estudiantes se toman en cuenta para promover cambios.	3.50	70	●
15	Los trabajadores de la USAC comprenden sus necesidades como estudiante.	3.56	71	●

El promedio general para el factor de **Adaptabilidad** obtuvo una ponderación de 71% y es el que los estudiantes evaluaron más bajo en relación a los otros. Está integrado por los índices de creación del cambio y enfoque en el usuario.

Para el caso del índice **Creación del Cambio** el resultado de 72%. Los estudiantes perciben que en la Universidad medianamente adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar las actividades académicas y administrativas, y consideran que generalmente hay oposición por parte de los estudiantes para aceptar los cambios, lo cual se reflejó también con resultados similares en la encuesta de trabajadores.

En lo referente al índice **Enfoque al Usuario**, los resultados son del 71%, indicando los estudiantes que sus sugerencias o recomendaciones para realizar cambios algunas veces son tomadas en cuenta, sin embargo, perciben que los trabajadores no comprenden en su totalidad la necesidad de servicio que ellos tienen como estudiantes.

D. Promedio Misión Estudiantes



No.	FACTOR	PROMEDIO	%	SEMÁFORO
MISIÓN		3.71	74	●
DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA		3.79	76	●
16	Somos el modelo a seguir por otras universidades del país.	3.79	76	●
METAS Y OBJETIVOS		3.65	73	●
17	Las autoridades de la USAC fijan metas ambiciosas, pero realistas.	3.65	73	●
VISION		3.69	74	●
18	Las autoridades de la USAC tienen una visión clara hacia dónde dirigir a la universidad.	3.71	74	●
19	Se comparte una visión común acerca de cómo será la Universidad en el futuro.	3.67	73	●

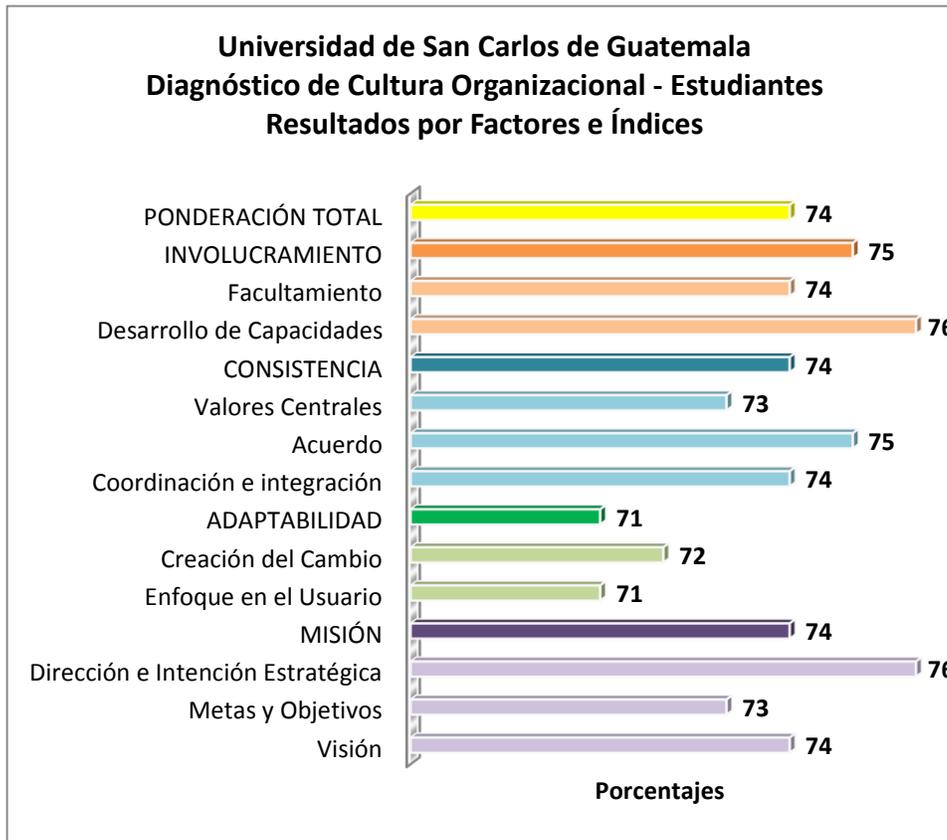
El promedio general para el factor de **Misión** obtuvo una ponderación de 74%. Puede inferirse que los estudiantes han escuchado de la misión, visión, dirección e intención estratégica de la Institución y lo que se persigue para su formación profesional con proyección social.

El índice de **Dirección e Intención Estratégicas con una ponderación del 76%**, es de hacer notar que sobrepasa la media del estudio, los estudiantes consideran que la Universidad de San Carlos de Guatemala, es el modelo a seguir por otras universidades del país. También refleja un alto grado de identidad y pertenencia de los estudiantes con la misma.

Los estudiantes medianamente confían en que las autoridades plantean las **Metas y Objetivos** de forma realista, otorgando una ponderación de 73%.

En el caso del índice **Visión**, con un resultado de 74%, los estudiantes perciben que las autoridades de la Universidad tienen una visión clara de hacia dónde dirigir a la misma, la cual es compartida e indica cómo será la Universidad de San Carlos de Guatemala en el futuro.

E. Consolidado de Resultados por Factor e Índices



En la gráfica anterior se puede observar que los índices con mayor puntuación son Dirección e Intención Estratégica, Desarrollo de Capacidades y Acuerdo. Sin embargo, es importante mencionar que los estudiantes otorgaron ponderaciones en el límite superior a la media del presente estudio, diferentes a las otorgadas por los trabajadores, por lo que se infiere que ellos tienen una percepción más favorable que los trabajadores sobre las características culturales de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

F. Resultados Generales del Diagnóstico de Cultura Organizacional de los Estudiantes



Fuente: Modelo Denison y resultado de 8006 encuestas aplicadas a estudiantes.

Puede observarse según los resultados generales obtenidos, que la percepción de los estudiantes en relación a las características de la Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tienen una puntuación relativamente alta acercándose al límite superior de la media establecida para este estudio.

Al comparar los resultados obtenidos entre los focos internos y externos que establece el modelo Denison proporcionados por los estudiantes, se infiere que ellos perciben que existe mayor orientación a los focos internos con un promedio de 74%, porque observan mayor involucramiento, coordinación interna y acuerdo en la Universidad.

En relación a los focos externos, perciben que la universidad no se adapta a los cambios en sus diferentes procesos con la celeridad que el entorno lo demanda. Obtuvo un promedio de 73% y está integrado por los factores de Adaptabilidad y Misión.

Aunque la variación porcentual entre los focos internos y externos sea únicamente de un punto, refleja que ellos perciben que la Universidad realiza acciones más orientadas a lo interno que a las demandas externas, lo que difiere con los resultados obtenidos de los trabajadores de esta casa de estudios, quienes perciben una mayor enfoque a lo externo.

En relación a la Flexibilidad, obtuvo una ponderación de 73% y está integrada por los factores de Adaptabilidad e Involucramiento, se infiere que la Universidad no tiene la capacidad de adaptarse a cambios con la rapidez que el entorno lo demanda. En el caso de Estabilidad obtuvo una ponderación de 74% y los estudiantes perciben que existe una visión clara hacia dónde va la Universidad y observan que si hay coordinación entre las unidades, lo que le permite mayor estabilidad interna como institución. Es importante mencionar que el punto de vista de los trabajadores también difiere a la de los estudiantes en cuanto a los aspectos de flexibilidad y estabilidad.

G. Descripción Rasgo de Desempeño de Estudiantes

PROMEDIO DE DESEMPEÑO - ESTUDIANTES

No.	PREGUNTA	PROMEDIO	%	SEMÁFORO
20	La USAC es innovadora y existe énfasis por estar a la vanguardia	3.71	74	
21	La USAC es competitiva y con orientación a la excelencia académica	3.85	77	
22	En la USAC se promueve la investigación en todas las ramas del saber	3.85	77	
23	La USAC cuenta con calidad educativa en todas las carreras que se imparten	3.79	76	
24	La USAC desarrolla nuevos servicios	3.71	74	
25	Existe satisfacción en los estudiantes de la USAC	3.81	76	
PROMEDIO		3.79	76	

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla anterior, se puede observar que los estudiantes en cuanto a los promedios de desempeño brindaron ponderaciones arriba de la media establecida al presente estudio y perciben que la Universidad de San Carlos de Guatemala es competitiva y que está orientada a brindar excelencia académica a sus estudiantes, lo que hace que ellos se sientan satisfechos. Sin embargo, indican que debe brindar más atención a lo relacionado con la innovación de sus servicios para mantenerse a la vanguardia.

VIII. CONCLUSIONES

1. La Universidad de San Carlos de Guatemala está integrada por población de trabajadores comprendida en su mayoría en el rango de edad entre 34 y 65 años que representa un 76% del total, lo que indica que en su mayoría es una población laboral adulta y que pertenecen a las generaciones *Baby boomers* y *X*, cuyas características generacionales influyen en la cultura y la gestión de la misma. Sin embargo es de hacer notar que en este momento el rango de edad comprendido entre los 18 y 33 años, representan el 24% de la población laboral y pertenecen a la generación *Y*, lo que significa que a corto y mediano plazo, las características de dicha generación impactarán en la cultura y gestión de la Universidad.
2. Hubo mayor participación de los centros universitarios debido a que se tuvo la oportunidad de realizar visitas y aplicar boletas escritas con el personal de los mismos, lo que propició un acercamiento y obtener mayor información de la percepción de los trabajadores, entre ellas, que la mayoría de docentes y personal administrativo tienen una contratación temporal (interinos y con ciertas horas), lo que repercute en aspectos culturales de la Universidad ya que los trabajadores no logran el grado de identidad y pertenencia necesaria.
3. No hubo participación significativa de las autoridades superiores de la Universidad de San Carlos de Guatemala en completar la información requerida para el presente estudio.
4. Que no se cuenta con información en la Universidad de San Carlos de Guatemala, sobre la orientación hacia dónde dirigir y fortalecer la Cultura Organizacional de la misma.
5. Los resultados totales obtenidos con los trabajadores en los factores de Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión evaluados con el Modelo Denison para la Universidad de San Carlos de Guatemala, se encuentran muy cerca a la media establecida del estudio que es de tres (3), lo que indica que la cultura organizacional de la universidad no está fortalecida e influye en los resultados del desempeño laboral y gestión de la misma. En relación a los resultados de los estudiantes en esos mismos factores, la tendencia esta evaluada arriba de la media aproximándose más a cuatro (4), lo que refleja que ellos perciben las características culturales de la Universidad más fortalecida. Dichos resultados no reflejan tanto en los trabajadores como en los estudiantes que se tenga un rasgo cultural definido para la Universidad.
6. Las características culturales de la Universidad de San Carlos de Guatemala se ven afectadas principalmente por falta de: liderazgo y dirección en los diferentes niveles, transmisión y fortalecimiento de valores

institucionales, coordinación de acciones y acuerdos entre jefes y colaboradores, integración entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad, promoción del cambio e innovación, empoderamiento para la toma de decisiones, desarrollar las capacidades, habilidades y competencias de sus trabajadores, visión de servicio, participación en el establecimiento de planes estratégicos, transmisión de metas y objetivos a los trabajadores, entre otras.

7. Los estudios relacionados con la cultura organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que fueron mencionados como contexto, evalúan otros aspectos importantes de características culturales que no han sido tomadas en cuenta para su implementación en la misma.

IX. RECOMENDACIONES

1. Cualquier proyecto de cambio o programa de fortalecimiento de la cultura organizacional para la Universidad de San Carlos de Guatemala, debe considerar el tiempo que dicho cambio conlleva y la generación laboral que lo adoptará, tomando en cuenta las características de la misma para que los resultados sean positivos.
2. Al momento de elaborar proyectos de cambio o programas de fortalecimiento de la cultura organizacional para la Universidad de San Carlos de Guatemala, es importante tomar en cuenta lo relacionado al tipo de contratación para afianzar la identidad y pertenencia del trabajador.
3. Se requiere la participación y compromiso de las autoridades superiores de la Universidad de San Carlos de Guatemala, porque el cambio y fortalecimiento de la cultura organizacional se inicia en los niveles superiores, esto acelera el proceso de cambio y minimiza los conflictos y diferencias que puedan surgir en el proceso.
4. Determinar a través de entrevistas con las autoridades superiores de la Universidad de San Carlos de Guatemala, hacia donde dirigir los esfuerzos para fortalecer la cultura organizacional, así como, el grado de acompañamiento que le darán a dicho proceso ya que son ellos los responsables de mantener e impulsar el cambio.
5. Proponer un plan de potenciamiento de la cultura organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala consistente y perdurable en el tiempo, que esté acorde a la visión de las autoridades sobre las características culturales que se desean fortalecer, así como a los planes estratégicos elaborados y que influirá en el desarrollo óptimo de la institución a mediano y largo plazo.
6. Que la Universidad de San Carlos de Guatemala dentro del plan de potenciamiento de su cultura organizacional priorice el desarrollo de su talento humano y que incluya aspectos que fortalezcan: el liderazgo y dirección en los diferentes niveles, la transmisión y fortalecimiento de valores institucionales en la comunidad universitaria, la coordinación e integración entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad para verla como un todo, la promoción del cambio e innovación para estar a la vanguardia, el empoderamiento de su personal para la toma de decisiones, el desarrollo de las capacidades, habilidades y competencias de sus trabajadores y llevarlos a un nivel más alto de experticia en sus cargos y generar de esta manera planes de carrera para los trabajadores dentro de la Universidad, la interiorización de una visión de servicio, participación en el establecimiento de planes estratégicos, transmisión de

metas y objetivos a los trabajadores en forma clara y oportuna, todo ello para lograr mejorar el desempeño y gestión de la Institución.

7. En el plan de potenciamiento de la cultura organizacional para la Universidad, debe considerar las recomendaciones emanadas en estudios previos relacionados con la temática, ya que dichos estudios identificaron otros aspectos y características culturales diferentes a lo evaluado en el presente estudio y que complementarían dicho plan.

X. BIBLIOGRAFÍA

1. Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala (nacional y autónoma), Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Talleres de la Editorial Universitaria, 29 de junio de 2009.
2. Políticas Generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Editorial Universitaria, 1991.
3. Plan Estratégico USAC-2022, versión ejecutiva, Universidad de San Carlos de Guatemala, mayo 2005.
4. Alles, Martha Alicia (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. 3ª.edición. Buenos Aires, Argentina: Granica.
5. Cameron & Quinn (1999), el Competing Values Framework (CVF).
6. Chiavenato, Idalberto (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw- Hill.
7. Cultura Organizacional (Homepage).Recuperado de:
<http://es.scribd.com/doc/3566554/CULTURA-ORGANIZACIONAL>
8. Del Campo, J. (2009). Las subculturas en las organizaciones, ¿peligrosas? (Homepage). Recuperado de: <http://delcampovillares.com/las-subculturas-en-las-organizaciones-peligrosas/>
9. Hernández Vargas, J.G. (2000). La culturocracia organizacional en México. México: Editor Juan Carlos Martínez Coll.
10. Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos.
11. Podestá, M. (2009). La cultura en las organizaciones: un fenómeno central en el saber administrativo. Colombia: ESAN
12. Schein, Edgar H. (1999). The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco, p. 24
13. Vargas Hernández, Jorge G. (2007). La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/.
14. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/indice.htm>

XI. ANEXOS

Anexo 1: Boleta de encuesta de Estudiantes

ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

En la búsqueda de oportunidades de identificar la Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala (entendiéndose como el conjunto de normas, hábitos y valores que practican las personas dentro de la organización y que representan la manera de cómo funciona y trabaja la misma), la presente encuesta es de gran importancia para determinar las principales características de la cultura basada en lo que usted percibe, piensa o cree como miembro de la comunidad universitaria. Sus respuestas no le comprometen en nada pues serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA**. Su opinión es muy valiosa, y es importante que responda lo que usted cree y no importa que no conozca la respuesta precisa.

1. **INFORMACIÓN ESTADÍSTICA:** Rellene completamente los círculos que corresponda a su respuesta.

GÉNERO	EDAD	TIEMPO ESTUDIAR EN LA USAC
MACULINO <input type="radio"/>	De 17 a 21 años <input type="radio"/>	De 1 a 3 años <input type="radio"/>
FEMENINO <input type="radio"/>	De 22 a 26 años <input type="radio"/>	De 4 a 6 años <input type="radio"/>
	De 27 a 31 años <input type="radio"/>	De 7 a 9 años <input type="radio"/>
	De 32 a 36 años <input type="radio"/>	De 10 a 12 años <input type="radio"/>
	De 37 en adelante <input type="radio"/>	De 12 años o más <input type="radio"/>

2. **INSTRUCCIONES:** A continuación rellene completamente los círculos sobre el número que corresponda a su respuesta:

1= Totalmente en desacuerdo	2= No estoy de acuerdo	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4= Estoy de acuerdo	5= Totalmente de Acuerdo
-----------------------------	------------------------	-----------------------------------	---------------------	--------------------------

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
01	Los docentes de la universidad realizan adecuadamente el proceso educativo.	<input type="radio"/>				
02	El personal administrativo realiza adecuadamente su trabajo.	<input type="radio"/>				
03	En la universidad la información sobre actividades, planes, programas y/o proyectos es amplia y oportunamente conocida por los estudiantes.	<input type="radio"/>				
04	El estudiante se involucra continuamente en el proceso de mejora de la universidad.	<input type="radio"/>				
05	Los conocimientos y habilidades de los docentes de la universidad mejoran constantemente.	<input type="radio"/>				
06	Los conocimientos y capacidades de los docentes son una fuente importante de ventajas para la USAC y le ayuda a ser un profesional más competitivo.	<input type="radio"/>				
07	Las autoridades de la universidad hacen lo que dicen.	<input type="radio"/>				
08	Existe un conjunto de valores claros y sólidos que se ponen en práctica en las actividades diarias dentro de la universidad.	<input type="radio"/>				
09	La universidad transmite y refuerza valores a sus estudiantes.	<input type="radio"/>				
10	En la universidad existen normas claras sobre la forma correcta de realizar las actividades dentro de la misma.	<input type="radio"/>				
11	El proceso educativo es similar en las diferentes unidades académicas de la universidad.	<input type="radio"/>				
12	Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar las actividades docentes y administrativas dentro de la universidad.	<input type="radio"/>				
13	Generalmente hay oposición por parte de los estudiantes a las ideas que surgen en la universidad para realizar cambios.	<input type="radio"/>				
14	Los comentarios y recomendaciones de los estudiantes se toman en cuenta para promover cambios.	<input type="radio"/>				
15	Los trabajadores de la USAC comprenden sus necesidades como estudiante.	<input type="radio"/>				
16	Somos el modelo a seguir por otras universidades del país.	<input type="radio"/>				
17	Las autoridades de la USAC fijan metas ambiciosas, pero realistas.	<input type="radio"/>				
18	Las autoridades de la USAC tienen una visión clara hacia dónde dirigir a la universidad.	<input type="radio"/>				
19	Se comparte una visión común acerca de cómo será la Universidad en el futuro.	<input type="radio"/>				
20	La USAC es innovadora y existe énfasis por estar a la vanguardia.	<input type="radio"/>				
21	La USAC es competitiva y con orientación a la excelencia académica.	<input type="radio"/>				
22	En la USAC se promueve la investigación en todas las ramas del saber.	<input type="radio"/>				
23	La USAC cuenta con calidad educativa en todas las carreras que se imparten.	<input type="radio"/>				
24	La USAC desarrolla nuevos servicios.	<input type="radio"/>				
25	Existe satisfacción en los estudiantes de la USAC.	<input type="radio"/>				

Anexo 2: Boleta de encuesta de Trabajadores

ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A TRABAJADORES UNIVERSITARIOS

En la búsqueda de oportunidades de identificar la Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala para fortalecer la misma, la presente encuesta es de gran importancia para determinar las principales características de la cultura basada en lo que usted percibe, piensa o cree. Sus respuestas no le comprometen en nada pues serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Su opinión es muy valiosa, y es importante que responda lo que usted cree y no importa que no conozca la respuesta precisa o la que daría su jefe.

3. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA: Rellene completamente los círculos que corresponda a su respuesta.

GÉNERO	EDAD	NIVEL LABORAL	TIEMPO LABORAR EN LA USAC
MACULINO <input type="radio"/>	De 18 a 25 años <input type="radio"/>	Autoridad Superior <input type="radio"/>	Menos de 1 año <input type="radio"/>
FEMENINO <input type="radio"/>	De 26 a 33 años <input type="radio"/>	Profesional Docente <input type="radio"/>	De 1 a 5 años <input type="radio"/>
	De 34 a 41 años <input type="radio"/>	Profesional Administrativo <input type="radio"/>	De 6 a 10 años <input type="radio"/>
	De 42 a 49 años <input type="radio"/>	Técnico <input type="radio"/>	De 11 a 15 años <input type="radio"/>
	De 50 a 57 años <input type="radio"/>	De Oficina <input type="radio"/>	De 16 a 20 años <input type="radio"/>
	De 58 a 65 años <input type="radio"/>	De Servicios <input type="radio"/>	De 21 o más <input type="radio"/>

4. INSTRUCCIONES: A continuación rellene completamente los círculos sobre el número que corresponda a su respuesta:

1= Totalmente en desacuerdo	2= No estoy de acuerdo	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4= Estoy de acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------------	-----------------------------------	---------------------	--------------------------

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
1	La mayoría de los trabajadores se involucran activamente en su trabajo.	<input type="radio"/>				
2	Los trabajadores conocen acerca de los planes y actividades a desarrollar en la Universidad, lo que le permite realizar sus labores.	<input type="radio"/>				
3	Todos nos involucramos continuamente en el proceso de planificación dentro de la Universidad.	<input type="radio"/>				
4	Se promueve activamente la cooperación de todos los trabajadores para alcanzar los objetivos de la universidad.	<input type="radio"/>				
5	Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la supervisión que realizan los jefes.	<input type="radio"/>				
6	El trabajo se organiza de forma que cada trabajador entienda la relación que existe entre las actividades que realiza y las metas de la universidad.	<input type="radio"/>				
7	Los trabajadores pueden actuar y tomar decisiones por cuenta propia.	<input type="radio"/>				
8	Los conocimientos y habilidades de los trabajadores de la universidad mejoran constantemente.	<input type="radio"/>				
9	Los conocimientos y capacidades de los trabajadores son una fuente importante de ventajas para la institución que le ayudan a competir mejor.	<input type="radio"/>				
10	Las autoridades superiores hacen lo que dicen.	<input type="radio"/>				
11	Existe un conjunto de valores conocidos por los trabajadores que se ponen en práctica en las actividades diarias dentro de la universidad.	<input type="radio"/>				
12	Las autoridades superiores transmiten y fortalecen valores a la comunidad universitaria.	<input type="radio"/>				
13	Es fácil ponerse de acuerdo en la universidad incluso frente a problemas difíciles de resolver.	<input type="radio"/>				
14	A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo para tomar decisiones importantes.	<input type="radio"/>				
15	Existen reglas claras sobre la forma correcta e incorrecta de realizar nuestras actividades dentro de la universidad.	<input type="radio"/>				
16	Los trabajadores de las diferentes dependencias de la universidad comparten una misma forma de ver y hacer las cosas.	<input type="radio"/>				
17	Es fácil coordinar actividades de trabajo entre las diferentes dependencias de la universidad.	<input type="radio"/>				
18	El trabajar con una persona que está ubicada en otra dependencia de esta universidad es como trabajar con una persona de otra institución.	<input type="radio"/>				
19	La forma de cómo se hacen las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	<input type="radio"/>				
20	Continuamente se adoptan técnicas y procedimientos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	<input type="radio"/>				
21	Generalmente los trabajadores rechazan ideas que surgen de las diferentes dependencias de la universidad para realizar cambios.	<input type="radio"/>				
22	Los comentarios y recomendaciones de los usuarios se toman en cuenta para promover cambios.	<input type="radio"/>				
23	Todos los trabajadores comprenden a fondo las necesidades de los usuarios.	<input type="radio"/>				

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
24	El trabajador universitario comprende la importancia de mantener un contacto directo y atento con los usuarios.	<input type="radio"/>				
25	Vemos nuestros errores como una oportunidad para aprender y mejorar.	<input type="radio"/>				
26	Se anima y recompensa por parte de las autoridades superiores la innovación y toma de riesgos de los trabajadores en sus actividades laborales.	<input type="radio"/>				
27	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	<input type="radio"/>				
28	Somos el modelo a seguir por otras universidades del país.	<input type="radio"/>				
29	Existe una misión clara de la universidad que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	<input type="radio"/>				
30	En la universidad existe una clara estrategia para el futuro.	<input type="radio"/>				
31	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	<input type="radio"/>				
32	Nuestras autoridades han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	<input type="radio"/>				
33	Los trabajadores comprenden lo que hay que hacer en el ámbito laboral dentro de la universidad para que sea exitosa.	<input type="radio"/>				
34	Los líderes tienen una visión clara hacia dónde dirigir a la institución.	<input type="radio"/>				
35	La misión y visión estimula y motiva a los trabajadores.	<input type="radio"/>				
36	Compartimos una visión común acerca de cómo será la universidad en el futuro.	<input type="radio"/>				
37	La Universidad de San Carlos de Guatemala es innovadora y existe énfasis por estar a la vanguardia.	<input type="radio"/>				
38	La Universidad de San Carlos de Guatemala es competitiva y con orientación a la excelencia académica.	<input type="radio"/>				
39	En la Universidad de San Carlos de Guatemala existe acomodamiento de los trabajadores.	<input type="radio"/>				
40	La Universidad de San Carlos de Guatemala ofrece servicios de calidad.	<input type="radio"/>				
41	La Universidad de San Carlos de Guatemala desarrolla nuevos servicios.	<input type="radio"/>				
42	Existe satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	<input type="radio"/>				
43	El liderazgo que rige se caracteriza por brindar ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.	<input type="radio"/>				

44. En sus palabras comente cuál es su percepción general de la tricentaria Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Fuente: Encuesta Diagnóstico de Cultura desarrollada por Daniel Denison

**LISTA DE VERIFICACIÓN
DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

No.	CONCEPTO	SÍ	NO
1	Cuentan con documentos que contengan la historia, filosofía, misión y visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	X	
2	Se tiene identificado el tipo de cultura que prevalece en la USAC.	X	
3	Están identificadas las creencias y costumbres de la USAC.	X	
4	Se tienen identificados los símbolos que identifican a la USAC.	X	
5	Se tienen identificados los héroes y mártires que han surgido durante la historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	X	
6	Se cuenta con una estructura organizativa definida dentro de la USAC.	X	
7	Se cuenta con valores identificados dentro de la USAC.	X	
8	Cuenta con el marco legal que le da validez institucional a la Universidad.	X	
9	Existen estudios previos sobre cultura organizacional de la Universidad.	X	
10	Se ha identificado la influencia de la Cultura Organizacional de la Universidad en su gestión organizativa.		X
11	Se ha realizado un plan de fortalecimiento sobre cultura organizacional en la Universidad de San Carlos de Guatemala.		X
12	Los estudios previos desarrollados en la Universidad de San Carlos de Guatemala, se han considerado para orientar las acciones futuras de la misma.		X
13	La División de Administración de Recursos Humanos ha dirigido sus acciones que permitan conocer y fortalecer la cultura organizacional de la Universidad.	X*	
14	Las autoridades de la universidad han dado seguimiento a los estudios previos presentados sobre cultura organizacional.		X
15	Se cuenta con un código de ética que oriente el comportamiento universitario.		X

*Únicamente en la inducción proporcionada a personal de nuevo ingreso.