

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

División de Desarrollo Organizacional



**“Caracterización de los Estudios de Clima Organizacional en la
Universidad de San Carlos de Guatemala 2004-2024”**

Guatemala, julio 2024



DIRECTORIO

M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis
Rector

Lic. Luis Fernando Cordón Lucero
Secretario General

M.A. Brenda Asunción Marroquín Miranda
Directora General de Docencia

Dra. Alice Patricia Burgos Paniagua
Directora General de Investigación

Inga. Wendy López Dubón
Directora General de Extensión Universitaria

Dr. Abraham González Lemus
Director General Financiero

Ing. Luis Pedro Ortiz de León
Director General de Administración

Shirley Mireya Samayoa de Conde
Jefa, División de Desarrollo Organizacional

Elaboración:

M.A. Ana Alejandrina Marroquín de García
Profesional de Desarrollo Organizacional

División de Desarrollo Organizacional
Edificio de la Dirección General Administración, 2do. Nivel Ala Oeste,
Ciudad Universitaria, zona 12, Guatemala, C.A. Tels. 24187910, 24187912,
e-mail: ddo@usac.edu.gt y desarrolloorganizacional.usac@gmail.com

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
I. MARCO CONCEPTUAL	10
1.1. Antecedentes del Clima Organizacional.....	10
1.2. ¿Qué es Clima Organizacional?	11
1.3. ¿Por qué es importante medir el Clima Organizacional?	15
1.4. Objetivo de la medición del clima organizacional	16
1.5. Características del clima organizacional	16
1.6. Variables consideradas en el concepto de clima organizacional	17
1.7. Teoría del Clima Organizacional de Likert	17
1.8. Clases de clima organizacional.....	18
1.9. Métodos de Investigación de Clima Laboral.....	19
1.9.1. Cuestionarios.....	20
1.9.2. Entrevista.....	23
1.9.3. Observación Directa	23
1.10. Pasos Generales para Evaluar el Clima Laboral	24
1.11. El Clima Organizacional y la Calidad de Vida Laboral	25
1.12. El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral	26
II. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	31
2.1. Antecedentes	31
2.2. Objetivos	39
2.3. Alcance	40
2.4. Metodología de Trabajo	40

2.5. RESULTADOS CONSOLIDADOS Y ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADAS DEL 2004 – 2012.....	44
2.5.1. Análisis de Resultados de Administración Central.....	45
2.5.2. Análisis de Resultados de Facultades y Escuelas.....	47
2.5.3. Análisis de Resultados de Centros Universitarios	49
2.6. RESULTADOS CONSOLIDADOS Y ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADAS DEL 2016 – 2019.....	52
2.6.1. RESULTADOS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL EN EL AÑO 2016	53
A. Resultados de Género	53
B. Resultados de Edad.....	54
C. Resultados de Nivel Laboral	55
D. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos....	56
2.6.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2016	57
2.6.2.1. Rectoría y sus Dependencias.....	58
2.6.2.2. Dirección General de Administración y sus Dependencias	60
2.6.2.3. Dirección General Financiera y sus Dependencias	62
2.6.2.4. Dirección General de Docencia y sus Dependencias.....	64
2.6.2.5. Dirección General de Extensión Universitaria y sus Dependencias	66
2.6.2.6. Dirección General de Investigación y sus Dependencias.....	68
2.6.2.7. Aspectos Relevantes del Diagnóstico de Clima Organizacional Administración Central 2016	70
2.6.2.8. RESULTADOS DE LAS FACULTADES Y ESCUELAS NO FACULTATIVAS EN EL AÑO 2017	73
2.6.2.8.1. Resultados de Datos Estadísticos de la población en Facultades	

A.	Resultados de Género	73
B.	Resultados de Edad.....	74
C.	Resultados de Nivel Laboral	75
D.	Resultados De Tiempo de Laborar en la Universidad De San Carlos ..	76
2.6.2.8.2.	Análisis e Interpretación de Resultados de las Facultades	77
2.6.2.8.3.	RESULTADOS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO EN ESCUELAS NO FACULTATIVAS	79
A.	Resultadosde Género	79
A.	Resultados de Edad.....	80
B.	Resultados de Nivel Laboral	81
C.	Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad	82
2.6.2.8.4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS ESCUELAS NO FACULTATIVAS	83
2.6.2.8.5.	Aspectos Relevantes del Diagnóstico de Clima Organizacional Facultades y Escuelas 2017	86
2.6.3.	RESULTADOS EN CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTOS TECNOLÓGICOS EN LOS AÑOS 2018 Y 2019	89
2.6.3.1.	RESULTADOS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO EN CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTO TECNOLÓGICO 2018.....	89
A.	Resultados de Género	89
B.	Resultados de Edad.....	90
C.	Resultados de Nivel Laboral	91
D.	Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad	92
2.6.3.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2018.....	93

2.6.3.3.	<i>Aspectos Relevantes del Diagnóstico de Clima Organizacional 2018</i>	97
2.6.3.4.	RESULTADOS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN EN CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTO TECNOLÓGICO 2019...	100
A.	Resultados de Género	100
B.	Resultados de Edad.....	102
C.	Resultados de Nivel Laboral	103
D.	<i>Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos de Guatemala.....</i>	104
2.6.3.5.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2019.....	105
2.6.3.6.	<i>Aspectos Relevantes a considerar del Diagnóstico de Clima Organizacional 2019</i>	108
2.6.4.	PLAN PILOTO DE MEDICIÓN DE CLIMA EN LÍNEA 2020.....	111
2.6.4.1.	Justificación.....	112
2.6.4.2.	Objetivos	112
2.6.4.3.	Instrumento	113
2.6.4.4.	Metodología de Trabajo.....	114
2.6.4.5.	Consideraciones Generales	115
2.6.5.	RESULTADOS MEDICIÓN DE CLIMA EN LÍNEA 2022 – 2024.....	116
2.6.5.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE FACULTADES 2022	117
A.	Resultados de Género	117
B.	Resultados de Edad.....	119
C.	Resultados de Nivel Laboral	120
D.	Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos de Guatemala.....	121

2.6.5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS FACULTADES 2022	122
2.6.5.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE ESCUELAS NO FACULTATIVAS 2022	124
A. Resultados de Género	124
B. Resultados de Edad.....	126
C. Resultados de Nivel Laboral	127
D. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos de Guatemala.....	128
2.6.5.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA DE LAS ESCUELAS NO FACULTATIVAS 2022	129
2.6.5.5. Aspectos Relevantes a Considerar para Mejorar el Clima Organizacional en las Facultades y Escuelas No Facultativas 2022	131
2.6.5.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2023	134
D. Resultados de Género	134
E. Resultados de Edad.....	135
F. Resultados de Nivel Laboral	135
G. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos de Guatemala.....	137
2.6.5.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2023.....	138
2.6.5.8. Aspectos relevantes a Considerar para Mejorar el Clima Organizacional en los Centros Universitarios 2023.....	142

2.6.5.9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2024

145

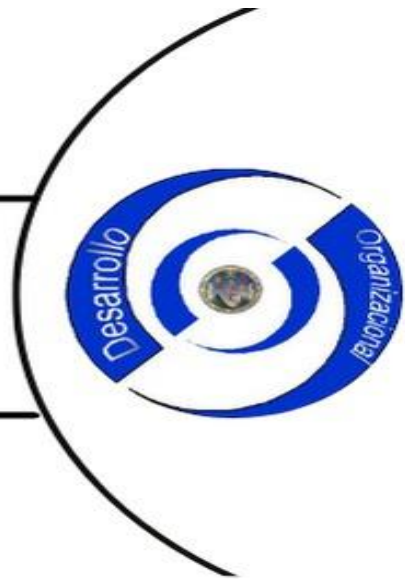
A.	Resultados de Género	145
B.	Resultados de Edad.....	146
C.	Resultados de Nivel Laboral	147
D.	Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos de Guatemala.....	148

<i>2.6.5.10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2024</i>	149
---	-----

I.	ANEXOS	153
1.	Cuestionario de Clima Organizacional del año 2004 - 2008	154
2.	Hoja para recopilar información del cuestionario de clima	167
3.	Cuestionario de Clima Organizacional del año 2015	168
4.	Cuestionario Clima 2019	172
5.	Cambio de Presentación de Resultados	174
II.	REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS	177



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



PRESENTACIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, en su misión institucional y plan estratégico, engloba una gran cantidad de elementos relativos al talento humano, que evidencian la necesidad de conocer más a profundidad su cultura y clima organizacional.

La División de Desarrollo Organizacional, consideró de vital importancia promover dentro de su ámbito de acción, estudios relativos al talento humano, como base fundamental para el desarrollo de la Institución. Una primera aproximación en este ámbito, fue el hecho de conocer y diagnosticar sobre el clima organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con lo cual se generó información que permitió viabilizar la toma de decisiones para que se implementen acciones de mejora y la mayoría de los integrantes de una Institución compartan un mejor ambiente laboral, fomenten la satisfacción de los empleados y optimicen el rendimiento organizacional en general.

La importancia estratégica de este estudio radicó en la necesidad de crear un sentimiento de identidad y pertenencia, buscando cultivar un vínculo más profundo de los trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la valoración y desarrollo del talento humano, reconociendo que son quienes hacen posible la excelencia académica y administrativa y a la vez todo ello contribuya a posicionar a la institución en un contexto más competitivo, de mayor incidencia y proyección social.

“La única forma de hacer un gran trabajo, es amar lo que haces.”
Steve Jobs

I. MARCO CONCEPTUAL

1.1. *Antecedentes del Clima Organizacional*

Los estudios de clima organizacional surgieron como una rama de la psicología organizacional y el comportamiento organizacional, áreas que buscan entender y mejorar la dinámica de las organizaciones y sus miembros. A continuación, se describe su evolución:

A Inicio del Siglo XX, los estudios sobre clima organizacional tienen sus raíces en la teoría de la administración científica de Frederick Taylor y en los trabajos de los psicólogos organizacionales como Hugo Münsterberg y Elton Mayo. El movimiento de las relaciones humanas, iniciado por los estudios de Hawthorne realizados en la Western Electric Company en la década de 1920 y 1930, destacó la importancia de los factores sociales y psicológicos en el ambiente de trabajo.

En la década de 1950 y 1960, el concepto de "clima organizacional" comenzó a tomar forma. Kurt Lewin, un psicólogo social, introdujo la idea de que el comportamiento de las personas es una función del individuo y del ambiente (teoría de campo). Luego Lewin y sus colegas comenzaron a explorar cómo los diferentes entornos laborales afectaban el comportamiento y el rendimiento de los empleados.

En la década de 1960 y 1970 inició el desarrollo conceptual y metodológico. Entonces el término "clima organizacional" fue popularizado por estudiosos como Litwin y Stringer (1968), quienes definieron el clima organizacional como una serie de percepciones compartidas por los empleados sobre su entorno laboral. Se desarrollaron métodos cuantitativos para medir el clima organizacional, como encuestas y cuestionarios.

En 1974, surgieron varios modelos teóricos sobre el clima organizacional, entre ellos James y Jones distinguieron entre "clima organizacional" y "clima psicológico", donde el primero se refiere a las percepciones compartidas a nivel organizacional y el segundo a las percepciones individuales. Y Posteriormente en 1975 Shneider desarrolló la teoría de atracción-selección-retención (ASA), que explora cómo las personas son atraídas a, seleccionadas por y retenidas en organizaciones con climas compatibles con sus características personales.

En la década de 1980 y 1990, los estudios sobre clima organizacional se expandieron para incluir temas como la cultura organizacional, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Investigadores como Benjamin Schneider y sus colaboradores desarrollaron escalas más sofisticadas para medir el clima organizacional y comenzaron a vincular estas mediciones con resultados organizacionales como la productividad y la rotación de personal.

En el siglo XXI, el interés por el clima organizacional ha crecido, con un enfoque en cómo afecta factores como la innovación, la ética, el bienestar y la diversidad en el lugar de trabajo. La investigación moderna utiliza métodos más avanzados, incluyendo análisis estadísticos complejos y tecnologías digitales para recopilar y analizar datos.

Hoy en día, los estudios de clima organizacional son esenciales para comprender cómo las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral pueden influir en su comportamiento, bienestar y desempeño. Las organizaciones utilizan estas investigaciones para crear estrategias que mejoren el ambiente de trabajo, fomenten la satisfacción de los empleados y optimicen el rendimiento organizacional en general.

1.2. ¿Qué es Clima Organizacional?¹

El concepto de clima organizacional surge en momentos en que se ve la necesidad de dar cuenta de fenómenos globales, pero al mismo tiempo por ser un concepto simple para la utilización práctica del diagnóstico del mismo.

Rodríguez define el concepto como sigue: “el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”²

El punto de vista del Chiavenato que cita a Atkinson (1964): “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento”.³

¹ Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería de la República, Santiago Chile (2006). Págs. 10-12

² Rodríguez M, Darío. Diagnóstico Organizacional. Página 145

³ Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Página 63

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Otras definiciones del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema:

- El primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".⁴
- El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts definieron el clima como "la opinión que el empleado se forma de la organización".
- El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer para ellos el clima se refiere a "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts, Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como: "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

⁴ Dessler G. Organización y Administración. Página 181-183

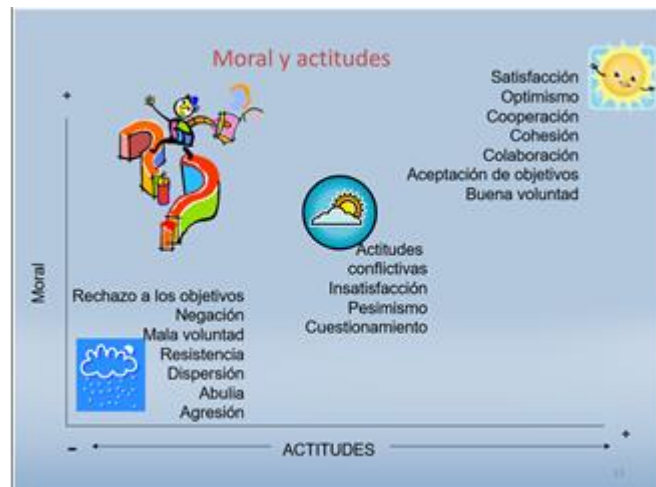
Para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características de la organización:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento y desempeño laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, lo que quiere decir que en una misma empresa se pueden tener varias percepciones del ambiente laboral, dependiendo de las áreas donde presten sus servicios los colaboradores, por ejemplo, no se percibe lo mismo por los trabajadores del área de recursos humanos que los del área financiera. Allí reside la importancia de realizar el diagnóstico de Clima Organizacional por secciones o áreas de la organización, lo que, a la vez permitirá implementar acciones de acuerdo con las necesidades en cada área de trabajo.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Como en todo diagnóstico, la importancia del mismo, es identificar aquellas áreas que merezcan atención, con la finalidad de implementar planes que mejoren el entorno en que se desarrolla el trabajo y con ello mantener la satisfacción y motivación de los colaboradores, lo cual se ve reflejado en trabajo y el servicio brindado a los usuarios.



Cuando un colaborador se siente cómodo con su ambiente de trabajo, esto genera bienestar, satisfacción, compromiso, ganas de aportar, proactividad y querer ser parte del equipo y generar propuestas de mejora para desarrollar su trabajo. Sin embargo, cuando no se siente bien en su ambiente de trabajo, puede no querer presentarse a trabajar y buscar excusas, no generar ideas, no ser propositivo, baja participación en las actividades desarrolladas por la organización, entre otros. Todo esto tanto en forma positiva como en forma negativa, se ve reflejado en el comportamiento de los trabajadores, su actitud y en su desempeño laboral.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sin también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.⁵

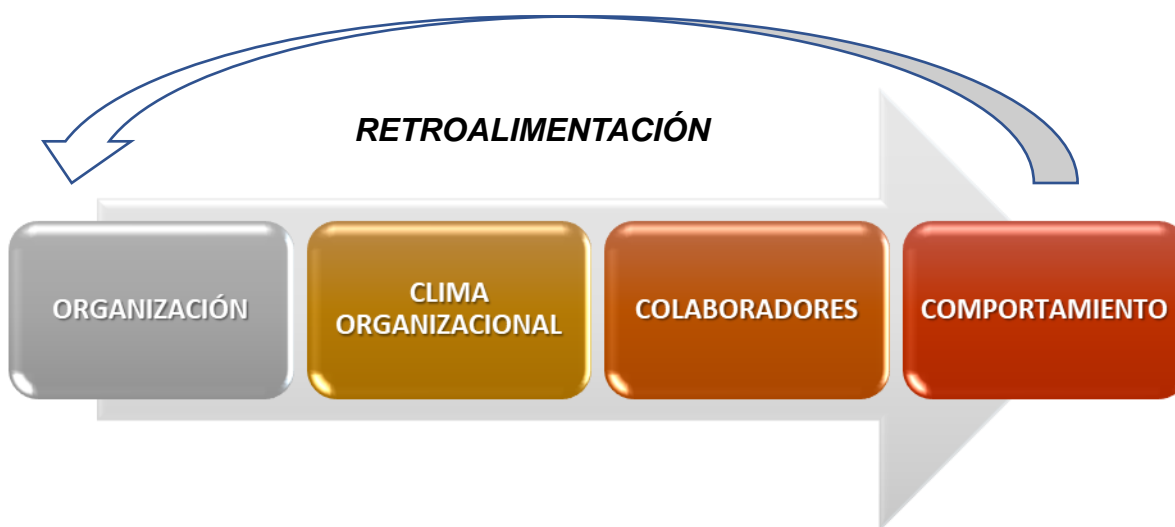
Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

⁵ Robbins, Stephen P.; "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, México, 1999, Pág. 23.

Figura 1



1.3. ¿Por qué es importante medir el Clima Organizacional?⁶

De todos es sabido que el clima laboral incide en el comportamiento de los trabajadores y por ende en su productividad, es por ello que la medición y análisis del mismo han cobrado vigencia, ya que a través de estrategias de mejora es posible contar con un clima sano, coincidiendo con lo expuesto, Robbins y Coulter (2005), afirman que es importante diagnosticar el clima organizacional ya que el mismo incide en la productividad, ausentismo, niveles de rotación, sentido de pertenencia y en satisfacción la satisfacción laboral.

Por su parte Hunt (1993), el Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima laboral estable, es un factor intangible que representa una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el mismo forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

⁶ Contreras Flores, Saida Marisol. Tesis de Grado Propuesta de Mejora de Clima Laboral en una Institución de Educación Superior. Universidad Rafael Landívar. Guatemala (2015), pág. 16

1.4. Objetivo de la medición del clima organizacional⁷

Baguer (2005), afirma que el objetivo de la evaluación del clima organizacional es analizar puntos fuertes y débiles de la organización para realizar una planificación acertada que permita adquirir un clima favorable.

Por su parte Martínez (2002), coincide en que el objetivo del conocimiento del Clima laboral es obtener retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Para él, esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

1.5. Características del clima organizacional

A pesar de que el clima organizacional es un factor no tangible el mismo puede ser sujeto de medición a través de la productividad y satisfacción de los trabajadores, Goncalves (1997), demuestra la interacción entre características personales y organizacionales, la cuales reflejan a través de las siguientes características:

- a. Cuando se señala el clima se refiere al ambiente en donde el empleado de una organización se desenvuelve; este puede ser interno o externo.
- b. Lo que determina el clima organizacional en una empresa es cómo el empleado percibe estos factores, y la aplicación de estos en su entorno.
- c. El estado del clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

Los factores de una organización, tanto internos como externos, determinan el clima organizacional de una empresa. Éstos afectan las motivaciones de los miembros de la entidad y su comportamiento, repercuten en la productividad, satisfacción, rotación de personal, adaptación a los cambios, entre otros.

Sin embargo, el comportamiento de los colaboradores en una empresa no es el resultado de los factores organizacionales existentes dentro de ella, sino depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos. Estas

⁷ Op Cit Pág. 19

obedecen en buena medida a las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización (Chiavenato, 2000).

En resumen, el clima organizacional, a pesar de ser un factor intangible, afecta de manera positiva o negativa la conducta de los trabajadores, ya que un ambiente adecuado puede hacer la diferencia entre un trabajador de buen desempeño y otro de bajo desempeño. Por lo que, independientemente del método que se utilice para medir el clima, su finalidad es diagnosticar las propiedades o variables existentes en contraposición con las ideales, para delimitar brechas y situaciones problemáticas que pudieran ser corregidas.

1.6. Variables consideradas en el concepto de clima organizacional⁸

Según Rodríguez las variables a considerar son:⁹

- a. Variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- b. Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c. Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d. Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e. Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

1.7. Teoría del Clima Organizacional de Likert¹⁰

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

⁸ Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería de la República. Ibid Pag. 14

⁹ Rodríguez, Dario. Diagnóstico Organizacional. Página 144

¹⁰ Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería de la República. Ibid Págs. 16-17

A. Variables de Likert

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

1.8. Clases de clima organizacional¹¹

Likert (2000), indica que las organizaciones se caracterizan por su modelo de comportamiento lo cual conlleva a que existan diferentes climas laborales, dentro de los cuales se puede mencionar:

- a. Clima Autoritario: la dirección no confía en los trabajadores, el ambiente que se percibe es de temor, no existe mucha relación entre jefes y subordinados, el proceso de toma de decisión es exclusivo de los jefes.
- b. Clima paternalista: se propicia la confianza entre jefes y subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.
- c. Clima consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, existe la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. El

¹¹ Contreras Flores, Saida Marisol. (2015), Ibid pág. 16

clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- d. Clima participativo: en este clima existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma ascendente y descendente.

Por su parte Rousseau (1988), define cuatro tipos de clima organizacional:

- a. Clima Psicológico: es la manera en que cada empleado organiza su experiencia del ambiente, es decir la manera en que percibe el ambiente, por lo que las diferencias de personalidades influyen en la percepción de cada individuo, estas percepciones no tienden a coincidir con las de otras personas que se desempeñan en el mismo ambiente.
- b. Clima Agregado: este implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, estos se construyen con base en la pertenencia de los sujetos a alguna unidad que pueda ser identificable de la organización formal.
- c. Climas Colectivos: estos surgen del consenso del individuo con su entorno, dicho de otra manera, de cómo difiere su percepción del ambiente de los contextos del comportamiento.
- d. Clima Organizacional: puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales de la organización.

1.9. Métodos de Investigación de Clima Laboral¹²

Para conocer parámetros que indiquen el clima laboral en una institución es importante convertirlos a números, estadísticas o tendencias. Se deben escoger en base a los objetivos de la empresa. Esto funciona para encontrar los puntos claves a mejorar y así lograr un ambiente estable y agradable para los colaboradores y que para la empresa represente una productividad con mayor eficiencia y eficacia.

Algunas herramientas que ayudan a medir y obtener resultados son las siguientes:

¹² Clima Laboral, grupo No. 4, Psicología Industrial, Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Pág. 7

1.9.1. Cuestionarios

A. Según Hurtado (2000) señala que el cuestionario es una serie de preguntas relativas a una temática, para obtener información. Y para Arias Fidiás (2004) no es más que una modalidad de encuesta, se realiza de forma escrita con series de preguntas. A continuación, se presentan algunas consideraciones para realizar un cuestionario:

- a. Preguntas relevantes
- b. Escritas de forma clara y directa
- c. Abordar situaciones actuales y futuras para identificar la brecha entre el ideal y la realidad.
- d. Realizarse de manera anónima
- e. Los formatos deben ser estudiados anualmente y modificados según las nuevas necesidades de la organización
- f. Las preguntas deben ordenarse en secciones por temas que tengan relación y sean más fácil entenderlas
- g. Se debe incluir una escala numérica para calificar o responder a la pregunta
- h. Es necesario que se agregue un espacio de comentario personal por si no se ha abarcado todos los temas de interés en el cuestionario

Ejes o variables generales sugeridos por Hurtado:

- a. Relacionadas al ambiente físico
- b. Condiciones estructurales salariales y jerárquicas
- c. Ambiente social
- d. De carácter personal
- e. Desarrollo personal y laboral
- f. Comunicación
- g. Capacitación y desarrollo

B. Según **Likert** diseño su cuestionario considerando aspectos tales como:

- a. **Método de mando:** manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- b. **Características de las fuerzas motivacionales:** estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- c. **Características de los procesos de comunicación** referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan a cabo;

- d. **Características del proceso de influencia** referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- e. **Características del proceso de toma de decisiones**; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades;
- f. **Características de los procesos de planificación**: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- g. **Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control** en los distintos estratos organizacionales;
- h. **Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento** referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación con las tendencias de la organización.

- C. Por otro lado, **Brunet** (1999) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:
- a. **Autonomía**: El grado de libertad que se le da al individuo en cuanto a la toma de decisiones y resolución de problemas.
 - b. **Conflicto y Cooperación**: Hace referencia al nivel de colaboración existente entre los colaboradores en el ámbito laboral.
 - c. **Relaciones Sociales**: Se refiere al tipo de atmósfera social y amistosa de los colaboradores dentro de la organización.
 - d. **Estructura**: Las directrices que afectan la forma de llevar a cabo una tarea.
 - e. **Remuneración**: Se refiere a los sistemas de compensaciones salariales de los trabajadores.
 - f. **Rendimiento**: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo.
 - g. **Motivación**: Se refiere a los aspectos que la organización desarrolla de sus colaboradores.

- h. **Estatus:** Hace referencia a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización le da a estas.
- i. **Flexibilidad e Innovación:** En esta se refiere a la disposición de la empresa para experimentar cosas nuevas.
- j. **Centralización de la Toma de Decisiones:** Analiza el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- k. **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados en sus problemas, ya sea que estos se relacionen con el trabajo o no.

D. Debe tomarse en cuenta que Rodríguez (1999) menciona uno de los más difundidos, el de **Litwin y Stinger**, el cual consta de seis dimensiones:

- a. Estructura Organizacional
- b. Remuneraciones
- c. Responsabilidad
- d. Riesgos y Toma de Decisiones
- e. Apoyo
- f. Conflicto

Haciendo referencia a lo anterior, viendo la gran cantidad de dimensiones, y debido a estas, los múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. **Campbell** (citado por Silva, 1996) explica que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

- a. **Autonomía Individual:** Hace referencia a la responsabilidad, independencia y sensación de poder de decisión que goza el sujeto en su organización.
- b. **Grado de Estructura del Puesto:** Manera de establecer y transmitir los objetivos y métodos de trabajo del personal.
- c. **Recompensa:** Nivel de aceptación existente entre la compensación económica y reconocimiento de la tarea, además de las posibilidades de promoción.
- d. **Consideración, Agradecimiento y Apoyo:** Se refiere a la forma en la que el colaborador recibe estímulos de sus superiores.

El instrumento más utilizado en los diagnósticos del clima laboral es el cuestionario, la calidad de éstos se encuentra en su capacidad para medir las dimensiones que más le importan a la empresa y las que consideran más apropiadas, se debe tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

1.9.2. Entrevista

Según Kerlinger (1985) es una confrontación interpersonal, en la cual una persona formula a otra persona preguntas cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema o tema a investigar. Es una conversación que establece un interrogador a un interrogado, orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido. A continuación, se presentan las consideraciones para realizar una entrevista:

- a. Profundiza en los temas a niveles diferentes
- b. Al obtener mayor diversidad de datos es importante enfocarse en los temas centrales
- c. Se puede realizar entrevista a una o varias personas al mismo tiempo
- d. Para que sea realmente eficiente y eficaz es importante la preparación de la entrevista
- e. Se debe contar con una guía que permita seguir la secuencia
- f. Las preguntas no deben ser del todo cerradas, ya que esto no permitirá que se exprese con mayor profundidad del tema.
- g. Es importante contar con auxiliares de apoyo para enfocarse de mejor manera en la entrevista si es con un grupo grande.
- h. Se debe ser muy objetivo y evitar tomar los comentarios en forma personal.

Los ejes, variables o temas a abordar generales pueden ser los mismos que el cuestionario, la diferencia estará en las respuestas de los colaboradores, que en el caso de la entrevista será más enriquecedor. Para realizar entrevistas de esta índole se debe contar con mucha preparación y afinar los detalles en su totalidad para ejecutar, debido a que si no se realiza bajo los lineamientos correctos puede ser contraproducente y ocasionar dudas, incertidumbres e incluso conflictos entre los colaboradores. Esta técnica podría realizarse a puestos o personas claves de la empresa.

1.9.3. Observación Directa

Según Ander-Egg (1997) es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los cinco sentidos para observar hechos y

realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real donde se desarrolla normalmente sus actividades. A continuación, se presentan las consideraciones para realizar observación directa:

- a. Se debe observar las actividades que realizan y como las realizan los colaboradores en periodos de jornadas completas
- b. Se debe contar con el suficiente tiempo o ser contratado específicamente para la labor.
- c. Los observadores deben poseer un grado alto de experiencia y calificación, ya que de lo contrario los colaboradores pueden sentirse amenazados e intimidados o quizás omitir información o procesos que realizan habitualmente.
- d. Por el tiempo a invertir se considera que el costo será mayor al que se genera con el cuestionario, por ejemplo:
 1. El observador debe respetar algunas reglas y sistematizar todo lo observado
 2. El observador debe incorporarse sin llamar la atención
 3. El observador debe encontrar a las personas claves para facilitar la búsqueda de información
 4. El observador debe explicar de forma general la tarea asignada

Los ejes, variables o temas a abordar generales pueden ser los mismos que en los anteriores instrumentos, la diferencia la hace el trabajo de campo y verificar de forma directa la cotidianidad de los colaboradores y como algunos factores pueden perjudicar la realización de sus atribuciones.

1.10. Pasos Generales para Evaluar el Clima Laboral

Los pasos que normalmente se utilizan para evaluar el clima laboral se mencionan a continuación:

- a. Organización general y planeación del trabajo a seguir.
- b. Determinación y ajuste del método o métodos a emplear.
- c. Aplicación del método seleccionado.
- d. Análisis y evaluación de los resultados y confección de las medidas a partir de los primeros.
- e. Promover cambios que mejoren el grado de satisfacción de los colaboradores.
- f. Reevaluación del clima organizacional en el periodo acordado o determinado.

El mayor paso por cumplir es el de promover cambios, si solo se realiza el estudio y no se ven nuevas acciones es muy probable que, en el próximo

diagnóstico de clima organizacional, no sean sinceros y no tengan una actitud dispuesta a colaborar.

1.11. El Clima Organizacional y la Calidad de Vida Laboral

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.¹³

¹³ DAVIS, Keith, WERTHER, William B., op. Cit; Página 360

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

“El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades”.¹⁴

“La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo”.¹⁵

“Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto”.¹⁶ Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

“La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo” que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo”.¹⁷

1.12. El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

Se considera oportuno proponer en este apartado el tema de satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de recursos humanos que se imparten en la organización.

¹⁴ Ibidem

¹⁵ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit.; Pag 318

¹⁶ DAVIS, Keith, WERTHER, William B., op. Cit; Páginas 360, 361

¹⁷ Davis, Keith; Newstrom, John W.; op. Cit.; Pág.318

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

Podría definirse a la satisfacción laboral como la “actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.¹⁸

“De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir”.

“Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los administradores sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados”.¹⁹

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo “es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él”.²⁰

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.

¹⁸ Robbins, Stephen P.; Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, México 1999, Pág. 151

¹⁹ Davis, Keith; Newstrom, John W.; op. Cit.; Pág. 276

²⁰ Fleishman, E.A. y Bass, A.R., Estudios de Psicología Industrial y Personal, Editorial Trillas, Mexico DF 1971, pág. 323.

“Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo- grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas- y el compromiso organizacional – grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”.²¹

Según Robbins, “el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización”.²²

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional. Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

Así como la satisfacción está referida al “gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo”, la motivación es el “impulso y el esfuerzo para satisfacer ese deseo o meta”, es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Entonces, si la satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él, podemos decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

“El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se

²¹ Davis, Keith y Newstrom John, Op. Cit; págs. 279, 280.

²² Robbins, Stephen, op.cit.; pág. 142

pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones. Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., características de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.).²³

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima elevada.

Stephen Robbins define a la motivación aplicada al ámbito laboral como la: “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

Es decir, “predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización”.²⁴

La motivación puede ser intrínseca, la cual surge desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad y corresponde también a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, o extrínseca, que proviene desde el exterior, y es la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad. Esta última, está más dirigida a las condiciones de la organización, a la tarea, al clima de las relaciones interpersonales, a las condiciones físicas del trabajo, al salario recibido, a las políticas de recursos humanos y a otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Es decir, se asienta sobre un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento y también sobre recompensas externas, como lo son

²³ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill; Trad. Villamizar, Germán A.; págs. 84 y 85

²⁴ Cátedra: “Administración”, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Serie Cuadernos No. 123, “La Motivación en el Trabajo”, 2000, págs. 1, 12.

las basadas en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, dinero.

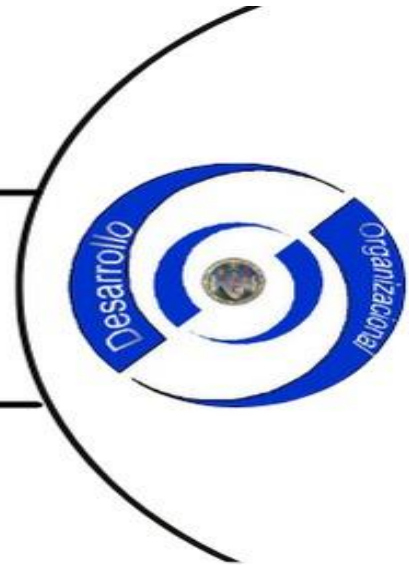
Podemos ver que si se dedicara mayor atención al enriquecimiento de los puestos de trabajo (motivación relacionada con los factores propios del trabajo), al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

El mejor programa de motivación del personal (utilización de distintos tipos de incentivos) será aquel que contemple el conocimiento de los empleados, lo cual permitirá comprender su conducta y sus necesidades reales, saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización.

Si los estímulos que se emplean para motivar no encuentran eco en el personal, es decir no son acordes a sus intereses, la motivación intentada fracasa.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



“La actitud es una pequeña cosa que marca una gran diferencia”

Winston Churchill

II. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

2.1. Antecedentes

La Universidad de San Carlos de Guatemala, conciente de la importancia que tiene el talento humano, impulsó estudios de clima organizacional en las unidades académicas y administrativas, para establecer la situación del ambiente laboral prevaleciente en la misma.

Como en todo diagnóstico, la importancia del mismo, es identificar aquellas áreas que merezcan atención, con la finalidad de implementar planes que mejoren el entorno en que se desarrolla el trabajo en la Universidad y con ello mantener la satisfacción y motivación de los trabajadores, lo cual se ve reflejado en trabajo y servicio brindado a los usuarios y la comunidad universitaria.

AÑO 2004

Se inició con el proceso de contratación de un especialista para implementar un diagnóstico de Clima Organizacional, llevando a cabo un plan piloto a nivel de Administración Central. En ese momento se realizó un plan de trabajo y se estableció un cuestionario como instrumento para recabar la información.

Dicho cuestionario estaba estructurado con una combinación de diferentes tipos de preguntas basadas en las prácticas generalmente aceptadas para la medición del ambiente o clima organizacional.

Las respuestas a cada pregunta estaban basadas en la escala de Likert, es decir, en un conjunto de ítems presentados en forma de juicios o afirmaciones. El cuestionario también incluyó una sección de aspectos generales como género, edad, nivel laboral y tiempo de pertenecer a la institución que indicaba como estaba conformada la población de trabajadores de la Institución. El cuestionario contó con 67 preguntas. (Ver Anexo 1)

Se utilizó a la vez una boleta donde se incluían las respuestas de los trabajadores y las respuestas fueron trabajadas a través de la lectora óptica en la Sección de Orientación Vocacional. (Ver anexo 2)

A continuación se presenta una definición de las variables evaluadas en el instrumento de clima organizacional:

- a) **Identificación y pertenencia:** los empleados tienen la necesidad humana de sentirse involucrados y saber qué está pasando en su trabajo. Recientemente se ha comprobado que el mejor esfuerzo de cualquier empleado se da cuando se siente comprometido con su trabajo. Más información, mayor filiación con la organización y mejores canales de comunicación y contacto, los hacen sentir una conexión más fuerte con su empleo y sentirse apreciados en su entorno laboral. Una vez el compromiso existe, la iniciativa, la creatividad, la energía y los mejores esfuerzos surgen, pues los empleados que están más afiliados y empoderados con más acceso a la organización, son más productivos y a la vez, son colaboradores más satisfechos.
- b) **Satisfacción Laboral:** es el grado de contento y bienestar del empleado en su puesto de trabajo.
- c) **Facilitadores del desempeño:** son aquellas características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los recursos, etcétera, así como procesos diversos de recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.
- d) **Liderazgo:** es la capacidad de influenciar y dirigir a las personas sin coerción a lograr un fin común. Es tener la habilidad de unir las acciones que se ejercen sobre las personas para lograr que de ellas, surjan sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes y en general todo tipo de reacciones humanas positivas.
- e) **Trabajo en equipo:** no significa solamente ‘trabajar juntos’. Trabajo en Equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las instituciones han descubierto en los últimos años para hacer que realmente el trabajador se comprometa con los objetivos de la misma. Trabajar en equipo implica sinergia para el logro

de metas, para conclusión exitosa de actividades y para el trabajo diario en general.

- f) **Comunicación:** se entiende por comunicación la transferencia de información y la comprensión entre trabajadores de la Universidad, entendiéndola como la dinámica de factores que viajan de un emisor a un receptor y permite transmitir, dentro de la organización: normas, valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, interpretar órdenes. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.
- g) **Manejo y resolución de conflictos:** en general, puede decirse que el conflicto surge del desacuerdo entre las partes que forman un todo, y cuando, alguna de estas partes siente que sus intereses son afectados por la otra parte. Los conflictos pueden ser interpersonales o intra grupales, pero sea cual fuere su manifestación, son inevitables en las instituciones, pero lo importante es determinar la forma de gestionarlo y resolverlo.

Del resultado de esta medición se elaboró un informe general para Rectoría que contenía lo encontrado en el diagnóstico de clima para los unidades de administración central y se elaboró un plan de mejora con recomendación de acciones a desarrollar por las instancias para mejorar su ambiente de trabajo, sin embargo en esa oportunidad, no se dio ningún seguimiento.

AÑO 2006

La Universidad de San Carlos de Guatemala, consciente de la necesidad de dar continuidad y promover el desarrollo del talento humano de la misma, como eje fundamental del desarrollo organizacional, aprobó la reestructura de la División de Desarrollo Organizacional, en la cual se incorporó el área funcional de Desarrollo del Talento Humano en un marco de visión estratégica, con el propósito de fortalecer la misión institucional, la identidad y valores organizacionales compartidos, impulsar estudios de cultura y clima organizacional en las unidades académicas y administrativas, entre otros.

AÑOS 2008 al 2012

Se realizó la segunda medición a nivel de las dependencias de Administración Central y la primera medición a nivel de las Unidades Académicas que incluyen facultades, escuelas y centros universitarios, brindando los informes correspondientes a las autoridades y elaborando planes de mejora. Se utilizó el mismo cuestionario para poder realizar un análisis comparativo de ambas mediciones.

Posteriormente se procedió a dar seguimiento a acciones sugeridas en los planes de mejora con el personal de las unidades académicas y administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala a través de talleres.

Para realizar dichas actividades la División de Desarrollo Organizacional efectuó una alianza estratégica con la División de Desarrollo Académico para dar seguimiento al personal académico y se realizaron talleres de seguimiento en los temas de liderazgo universitario, comunicación, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos.

Sin embargo, para el seguimiento con el personal administrativo, no se logró concretar alianza con la División de Administración de Recursos Humanos, por lo que, con el apoyo de profesionales de la División de Desarrollo Organizacional, se brindaron los talleres al personal administrativo. Es importante mencionar que únicamente se trabajó con las unidades académicas y administrativas que tenían dentro de sus resultados acciones preventivas y correctivas.



AÑO 2013

Se elaboró una recopilación de información de todo lo actuado sobre clima organizacional, los resultados obtenidos a nivel de todas las unidades académicas y administrativas y se remitió el informe a Rectoría para su conocimiento. A la vez, se realizaron algunas mediciones en unidades académicas y administrativas que lo requirieron.



Ese mismo año, se realizaron conferencias dirigidas a las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad, brindando los temas de Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo y Manejo y Resolución de Conflictos en el Auditorium IGLU dictadas por el Dr. Juan Carlos Rivera González.



AÑO 2014

Se continuó con la implementación de planes de mejora y desarrollo de talleres en las unidades de Administración Central, Facultades, Escuelas No Facultativas y Centros Universitarios realizando la siguiente metodología: a) presentación de la actividad y resultados de la medición de clima organizacional, b) ejercicios prácticos con los equipos de trabajo, c) Presentación de los temas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, Manejo y Resolución de conflictos), d) discusión del grupo y e) Video de reflexión y motivación para cierre de actividades.



AÑO 2015

La División de Desarrollo Organizacional, procedió a realizar una revisión del instrumento de medición y establecer cambios en la metodología de seguimiento para lograr una mayor efectividad.

A la vez, de la revisión del instrumento y tomando en consideración los resultados de las mediciones anteriores, se cambiaron algunas de las variables del instrumento y se modificaron algunas e incorporaron las siguientes:



También se elaboró un nuevo instrumento con un nuevo formato, el cual contenía 70 preguntas. (Ver anexo 3).

Se realizó una validación del instrumento con el personal de la División de Desarrollo Organizacional y el personal de la Unidad de Transporte Colectivo Universitario de la División de Bienestar Estudiantil Universitario, para lo cual ya se utilizó la nueva herramienta y una encuesta de retroalimentación, se cambió la presentación de la información y se sensibilizó al personal para realizar la

medición. Se procedió a enviar los resultados a las jefaturas de ambas instancias y se brindó el acompañamiento con talleres para el personal.

AÑO 2016

Se inició el nuevo proceso de diagnóstico de clima organizacional a nivel Institucional, trabajando con el personal de las dependencias de Administración Central, realizando las mediciones correspondientes y elaborando los informes para cada autoridad, que les permitiera dar el seguimiento necesario de acuerdo con los resultados.

AÑO 2017

Se continuó con el Diagnóstico de las unidades académicas de las Universidad, iniciando con las Facultades y Escuelas, así como, se dio seguimiento a las unidades de administración Central con la Fase II del proceso de Clima Organizacional consistente en asesoría para la elaboración e implementación de sus planes de mejora.

AÑOS 2018 y 2019

Se realizó la evaluación del clima organizacional en los centros universitarios y al igual que en las Facultades y Escuelas se remitieron los resultados a los Directores de los Centros y se brindó la asesoría por parte de la División de Desarrollo Organizacional para la elaboración de los planes de mejora para dar seguimiento en las instancias que requerían implementar acciones de mejora que lo solicitaron. A la vez, se realizaron diagnósticos en algunas dependencias que lo solicitaron como el Departamento de Caja de la Dirección General Financiera, la Facultad de Ingeniería, División de Desarrollo Organizacional y la Escuela Química Farmacéutica.

En ese mismo año, al concluir las mediciones generales, se elaboró el informe general para enviar a Rectoría y se procedió a realizar la evaluación del proceso. En dicha revisión se mejoró el cuestionario con el apoyo de Orientación Vocacional, donde se cambió la boleta para recopilar la información, se utilizaron 48 preguntas y se dejó una abierta para recabar sugerencias del personal para mejorar sus ambientes de trabajo. (Ver anexo 4).

AÑO 2020

La División de Desarrollo Organizacional consideró de suma importancia automatizar los procesos para la realización de los estudios de Clima Organizacional mediante el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, para ampliar la cobertura de estos, minimizar el tiempo de levantado de información y presentar resultados con agilidad a las autoridades, que coadyuve a la toma de decisiones sobre acciones a desarrollar para fortalecer

los factores que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores, su desempeño laboral y por consiguiente en el cumplimiento de la misión institucional. Para lo cual se solicitó el apoyo a la Escuela de Ingeniería en Ciencias y Sistemas de la Facultad de Ingeniería con la asignación de un estudiante epeista que realizara un proyecto para la automatización del proceso, sin embargo, el mismo no pudo concluirse y se efectuó una nueva gestión.

A la vez, se consideró importante brindar una conferencia a nivel institucional que fortaleciera al talento humano de la Universidad, y se desarrolló el Plan de trabajo, se contactaron a los conferencistas invitados y realizó la logística del evento, sin embargo, por lo que se vivió de la pandemia COVID 19 que inició en marzo de dicho año, se suspendieron dichas actividades.

Sumada a la gestión del ejercicio profesional supervisado en la Facultad de Ingeniería, la División de Desarrollo Organizacional en ese mismo año, derivado del distanciamiento físico que se tuvo por la Pandemia del Covid 19, durante la cual no se tuvo un trabajo presencial, implementó acciones para realizar las mediciones en línea, utilizando el cuestionario recientemente revisado y realizó un plan piloto para llevar a cabo las mediciones en esa modalidad, elaborando una herramienta apoyada con los formularios de Google Form y se realizó la prueba con la Escuela de Trabajo Social, Centro Universitario de Nor Occidente y la Administración del Centro Universitario Metropolitano. Se procedió a trasladar los resultados a dichas instancias que participaron en el plan piloto y se brindó asesoría para elaborar su plan de mejora.

Adicionalmente se brindó el apoyo a algunas unidades académicas y administrativas que lo solicitaron con conferencias para apoyar a sus trabajadores, entre los temas que se trabajaron se pueden mencionar: Manejo de Emociones durante el distanciamiento físico, Inteligencia Emocional, Comunicación Asertiva, Manejo y Resolución de Conflictos, Importancia del Clima Organizacional.

AÑO 2021

Derivado de los cambios que se dieron durante la pandemia y el teletrabajo, se consideró pertinente no continuar con la evaluación del Clima Organizacional ya que se estaba en una etapa de cambios y una situación atípica a nivel laboral, por lo que solo se realizaron diagnósticos solamente con las instancias que lo solicitaron, entre ellas, la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia dentro de su proceso de acreditación, la Dirección General Financiera, la Dirección General de Docencia, el Programa del Ejercicio Profesional Supervisado Multiprofesional y la División de Administración de Recursos Humanos.

AÑO 2022

Se planificó dentro del plan operativo de la División de Desarrollo Organizacional realizar el Diagnóstico de Clima Organizacional en las unidades académicas, en el primer semestre las Facultades y Escuelas y en el segundo semestre los centros universitarios, sin embargo, si se realizó la medición en línea del primer semestre, alcanzando cubrir un 90% de Facultades y únicamente en un 50% de Escuelas no Facultativas y se reprogramó la medición en los Centros Universitarios para el año 2023 por el cambio de gobierno universitario.

AÑO 2023

Se realizó la medición de clima organizacional en los Centros Universitarios y el Instituto Tecnológico Guatemala Sur, alcanzando cubrir un 87%. A la vez, la Facultad de Ingeniería realizó una nueva solicitud de diagnosticar su clima organizacional y se realizó la medición durante el mes de octubre y se enviaron los resultados correspondientes para continuar con su plan de mejora en el año siguiente.

AÑO 2024

Se realizó la medición de clima organizacional en las dependencias de Administración Central, alcanzando cubrir un 97% de participación.

2.2. Objetivos

El estudio de clima organizacional se planteó como **objetivos** los siguientes:

- a) Determinar las percepciones, ideas y opiniones que los trabajadores de la Universidad tienen del ambiente laboral que impera en sus unidades académicas o administrativas, en función de variables que afectan su ambiente tales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otros.
- b) Establecer la situación del ambiente laboral prevaleciente dentro del personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- c) Identificar probables fuentes de insatisfacción laboral para los trabajadores.
- d) Brindar asesoría y acompañamiento con una propuesta de cambio para mejorar el ambiente laboral a fin de elevar la calidad de servicio del personal de la Universidad.
- e) Determinar el nivel de satisfacción que los trabajadores manifiestan por pertenecer a la Universidad, la unidad académica o administrativa de la que forman parte y el trabajo que realizan.
- f) Identificar diferencias sustanciales entre unidades académicas y administrativas respecto a la percepción del ambiente organizacional.

2.3. Alcance

El diagnóstico de Clima Organizacional se desarrolla a nivel institucional para determinar la percepción que tienen los trabajadores de sus ambientes de trabajo en las diferentes unidades académicas y administrativas y el grado de satisfacción de cada una.

A la vez, dichos estudios contribuyen con las unidades académicas que se encuentran en procesos de acreditación.

2.4. Metodología de Trabajo

En el año 2004, la metodología que se utilizó para realizar la medición a nivel de Administración Central, fue visitando a los trabajadores de la diferentes dependencias administrativas con el apoyo de estudiantes, quienes trasladaron las boletas y el cuestionario para recopilar la información y se contó con el apoyo de la Sección de Orientación Vocacional donde a través de la lectora óptica se descargó la información y se trabajaron los resultados estadísticos a través del programa SPSS (Statistics Program for Social Science) que proporciona inferencias generales relativas a los datos obtenidos. Se establecieron límites máximos y mínimos de satisfacción que según Davis y Newstrom deben oscilar proporcionalmente al número de preguntas y al valor de cada respuesta, en este caso:

Límite máximo de satisfacción: 280 puntos equivalente al 100%
Límite mínimo de satisfacción: 70 puntos equivalente al 25%

El promedio utilizado para la calificación de estas acciones es de 2.4, el cual representa que todas las variables que estén por debajo de dicho parámetro requieren acciones correctivas, mientras que aquellos que están a partir de éste pueden requerir acciones preventivas, dependiendo del nivel de dispersión que muestren.

Para este estudio se utilizó como comparador de parámetros el cuadro siguiente:

CALIFICACIÓN	PUNTEO
MUY BUENO	4
BUENO	3
REGULAR	2
MALO	1

Para efectos prácticos y de mayor entendimiento en los cuadros resumen se muestran áreas que puedan ser susceptibles de acciones preventivas en color amarillo (promedios en un rango de 2.4 a 2.5); mientras que las acciones correctivas se distinguen en color naranja (rangos por debajo de 2.4).

En el año 2008 se varió un poco la metodología de trabajo la cual se describe a continuación:

1. ***Sensibilización de las y los trabajadores:*** se procedió a sensibilizar al personal de las unidades académicas y administrativas y se les brindó información general sobre el clima organizacional, su importancia y los objetivos que se persiguen con la medición del mismo. A la vez, se procedió a dar una definición de cada una de las variables utilizadas en el cuestionario que se aplicó y la importancia de las mismas. También se concientizó sobre el uso de estas herramientas administrativas para apoyar al talento humano de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
2. ***Aplicación del instrumento:*** se procedió a aplicar el cuestionario a todos los empleados. El procedimiento consistió en: dar un cuestionario y una hoja de respuesta a cada trabajador la cual era anónima, se exhortó a los trabajadores a ser honestos en sus respuestas, se creó una atmósfera segura de silencio, quietud, privacidad y confianza. Finalmente se dieron instrucciones de llenado para orientar al grupo y se dispuso de suficiente tiempo para responder el cuestionario.
3. ***Tabulación y vaciado de la información:*** se solicitó la colaboración a la Sección de Orientación Vocacional para tabular la información a través del uso de la lectora óptica. Los resultados obtenidos fueron vaciados en tablas de resumen para facilitar su comprensión.
4. ***Análisis e interpretación de la información y elaboración de informe:***

Con los resultados recibidos de la Sección de Orientación Vocacional se procedió a elaborar estadísticas que permitieron elaborar los informes con los resultados que presentaron todas las unidades académicas y administrativas y se remitió informes individuales a todas las autoridades de las mismas.

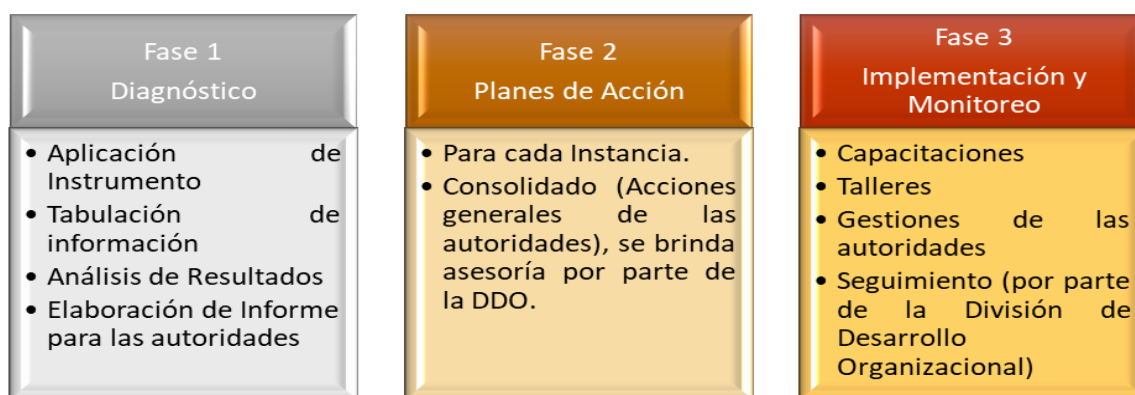
5. ***Plan de Mejora:*** Se procedió a elaborar el documento que contiene el plan para mejorar las variables que salieron por debajo de la media establecida y que es necesario corregir y reforzar para lograr que las personas se desempeñen en un ambiente laboral que propicie la eficiencia y eficacia. En ese año, la División de Desarrollo Organizacional, como parte del informe final de resultados que envió a

cada autoridad, incluyó el plan de mejora y acompañó a las instancias que lo solicitaron en su implementación.

A la vez, como apoyo se hicieron las gestiones ante las instancias encargadas de brindar capacitaciones para el personal académico y administrativo como se mencionó en los antecedentes para implementar las acciones de cambio necesarias.

Es importante mencionar que se cambió a partir del 2015 el incluir los planes de seguimiento y se delegó esta actividad a las unidades académicas y administrativas, ya que ellos son los que conocen como distribuyen sus actividades a lo interno para que no tenga problemas con las actividades académicas, y se les brindaba la asesoría y acompañamiento por parte de la División de Desarrollo Organizacional en la elaboración del plan de seguimiento.

La metodología implementada en el año 2015 se definió por fases estableciendo las siguientes:



Aunado a lo anterior se evauó el cambio de presentación de resultados de los informes para que sea más rápida la revisión y análisis de los mismos por las autoridades. (Ver anexo 5)

Otro cambio fue cuando se inició con las mediciones en línea, se modificó la metodología en el sentido que la recopilación de la información se hizo a través de medios digitales y se colgó un video de sensibilización para el personal. Con la información recopilada se elaboran las estadísticas y los informes, los cuales posteriormente se remitian a las autoridades de las instancias de la Universidad vía digital. Estos cambios apoyaron en la recopilación más rápida de la información, sin embargo se observó una baja participación del personal.

A la fecha, se sigue trabajando la medición en línea con la misma metodología de trabajo, la cual se revisará al concluir la medición general en el año 2024.

**“Intenta no volverte un hombre de éxito, sino un hombre de valor.”
- Albert Einstein –**

2.5. RESULTADOS CONSOLIDADOS Y ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADAS DEL 2004 – 2012

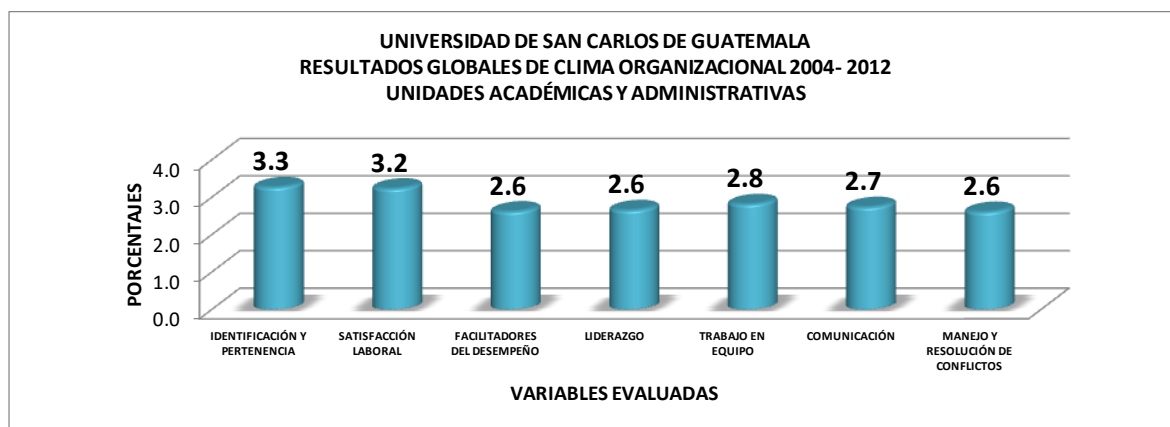
A continuación se presentan los resultados consolidados de la medición de clima organizacional que se realizó en las unidades académicas y administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el período del año 2004 al 2012. Para facilitar la comprensión de los datos, se presentan cuadros resumen y gráficas de barra sobre los resultados obtenidos. Los cuadros contienen el nombre de las dependencias evaluadas, las variables y la ponderación que recibió cada una, así como un promedio de la ponderación global por dependencia y por variable, que permite visualizar como se percibe el clima organizacional en la Universidad y que variables requieren acciones preventivas y correctivas a corto y mediano plazo para aumentar el nivel de satisfacción de las y los trabajadores.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2004 - 2012
CONSOLIDADO DE UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIDADES ACADÉMICAS	IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA	SATISFACCIÓN LABORAL	FACILITADORES DEL DESEMPEÑO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	PONDERACIÓN GLOBAL
Administración Central 2004- 2008	3.1	3.1	2.5	2.5	2.7	2.6	2.4	2.7
Facultades 2009-2010	3.3	3.2	2.6	2.5	2.7	2.6	2.6	2.8
Escuelas 2009-2010	3.3	3.2	2.6	2.7	2.8	2.7	2.6	2.8
Centros Regionales 2011-2012	3.4	3.4	2.7	2.9	3.0	3.0	2.8	3.0
TOTAL	3.3	3.2	2.6	2.6	2.8	2.7	2.6	2.8

Ponderaciones de 2.4 y 2.5 requieren acciones preventivas

Ponderaciones de 2.4 hacia abajo requieren acciones correctivas



Como se observa en el cuadro resumen, el clima organizacional de la Universidad a nivel general recibió una ponderación global de 2.8 lo que puede interpretarse como aceptable y la mayoría de las variables analizadas en este estudio recibieron una calificación por arriba del promedio establecido que era de 2.4. Sin embargo, fue recomendable analizar los resultados obtenidos por cada unidad académica y administrativa, ya que los mismos reflejaban la percepción que tienen las y los trabajadores en sus ambientes de trabajo, los cuales se presentan a continuación:

2.5.1. Analisis de Resultados de Administración Central

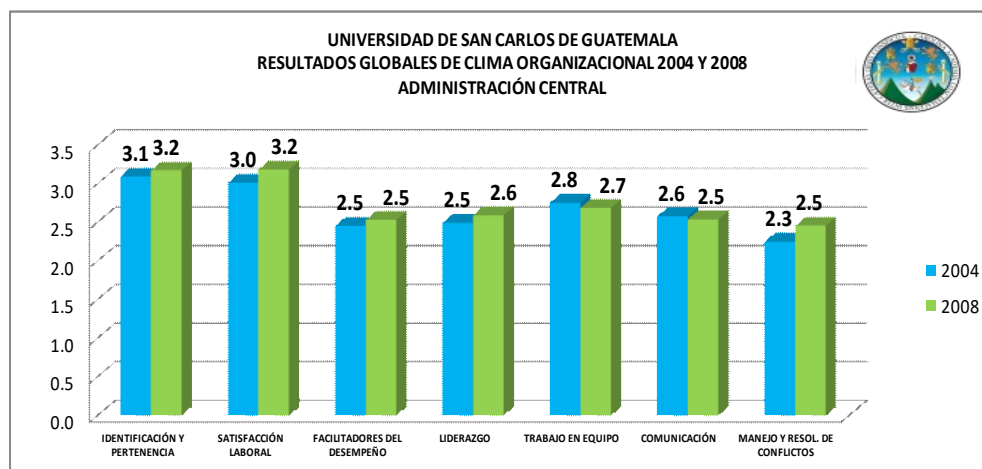
El personal de las dependencias de Administración Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala durante los años 2004 y 2008, evaluó su clima organizacional como aceptable con una ponderación de 2.7. Se requirió seguimiento preventivo en las variables de Facilitadores del Desempeño, Liderazgo y Manejo y Resolución de Conflictos, como se detalla a continuación:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ADMINISTRACIÓN CENTRAL
CUADRO RESUMEN CLIMA ORGANIZACIONAL 2004 -2008

AÑO	IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA	SATISFACCIÓN LABORAL	FACILITADORES DEL DESEMPEÑO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	MANEJO Y RESOL. DE CONFLICTOS	PONDERACIÓN GLOBAL
2004	3.1	3.0	2.5	2.5	2.8	2.6	2.3	2.7
2008	3.2	3.2	2.5	2.6	2.7	2.5	2.5	2.7
TOTAL	3.1	3.1	2.5	2.5	2.7	2.6	2.4	2.7

Ponderaciones de 2.4 y 2.5 requieren acciones preventivas

Ponderaciones de 2.4 hacia abajo requieren acciones correctivas



La variable de **Facilitadores del Desempeño** evaluó los aspectos medioambientales donde se desarrolla el trabajo y capacitación brindada a las y los trabajadores para mejorar el desempeño laboral. Los resultados de la evaluación indican que algunas dependencias no cuentan con espacios físicos y condiciones medioambientales adecuadas para realizar su trabajo, entre ellas: Dirección de Asuntos Jurídicos, División de Administración de Recursos Humanos, División de Servicios Generales, División de Bienestar Estudiantil Universitario, Departamento de Contabilidad, Departamento de Procesamiento de Datos, Departamento de Proveeduría, Archivo General, TV USAC, y Radio Universidad. En el aspecto de capacitación, las y los trabajadores de la Administración Central, en general consideran que no reciben capacitación continua que les permita desarrollar sus destrezas y habilidades. Se observa que aunque la ponderación de 2.5 se mantuvo en las dos mediciones, de acuerdo a los resultados que se presentan en los cuadros a continuación, hubo mejora de la percepción del año 2008 en comparación al año 2004.

En **Liderazgo**, dentro de lo más relevante, se pudo percibir que hubo mejoría en esta variable de lo expresado en el año 2004 al año 2008, sin embargo, dentro de los aspectos que el personal considera que se debe mejorar, es que los jefes se identifiquen con sus equipos de trabajo y les brinden instrucciones claras y precisas para desarrollar el mismo.

La variable de **Manejo y Resolución de Conflictos** fue evaluada con una ponderación de 2.4. Las y los trabajadores consideran que los procedimientos oficiales para enfrentar los problemas en la Universidad de San Carlos de Guatemala son regulares y califican los procesos de resolución de conflictos como lentos y poco efectivos. A la vez, consideran que los criterios utilizados para la resolución de problemas entre y dentro de las distintas dependencias no son claros y objetivos. Aunque se observa una mejora entre la evaluación realizada en el año 2004 y 2008, es necesario brindarle atención a esta variable.

A continuación se presentan dos cuadros con los resultados de las mediciones realizadas en Administración Central durante el año 2004 y 2008, en los cuales se podrá observar con mayor exactitud, lo expresado por las y los trabajadores respecto a la percepción que tienen sobre su ambiente de trabajo.

ADMINISTRACIÓN CENTRAL
 MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2004 - 2008
 CUADRO CONSOLIDADO DE VARIABLES POR DEPENDENCIA

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS															
	IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA		SATISFACCIÓN LABORAL		FACILITADORES DEL DESEMPEÑO		LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO		COMUNICACIÓN		CONFLICTOS		PONDERACIÓN GLOBAL	
	2004	2008	2004	2008	2004	2008	2004	2008	2004	2008	2004	2008	2004	2008	2004	2008
RECTORIA Y SUS DEPENDENCIAS	3.3	3.3	3.1	3.3	2.6	2.5	2.5	2.7	2.7	2.7	2.6	2.6	2.3	2.5	2.7	2.8
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y SUS DEPENDENCIAS	3.1	3.3	3.1	3.2	2.5	2.7	2.5	2.8	2.7	2.9	2.4	2.7	2.2	2.6	2.6	2.9
DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA Y SUS DEPENDENCIAS	3.2	2.9	3.2	2.8	2.8	2.4	2.9	2.3	3.0	2.5	2.7	2.4	2.6	2.3	2.9	2.5
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA Y SUS DEPENDENCIAS	3.1	3.3	3.0	3.3	2.3	2.6	2.4	2.6	2.8	2.9	2.6	2.7	2.3	2.5	2.6	2.8
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y SUS DEPENDENCIAS	2.9	3.2	2.9	3.2	2.2	2.4	2.4	2.6	2.7	2.7	2.7	2.5	2.0	2.5	2.5	2.7
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y SUS DEPENDENCIAS	2.9	3.3	2.8	3.3	2.4	2.7	2.3	2.6	2.8	2.6	2.6	2.5	2.2	2.4	2.6	3.3
TOTAL	3.1	3.2	3.0	3.2	2.5	2.5	2.5	2.6	2.8	2.7	2.6	2.6	2.3	2.5	2.7	2.8

NOTA: Toda variable por debajo de 2.4 debe mejorarse
 Requieren tratamiento Preventivo

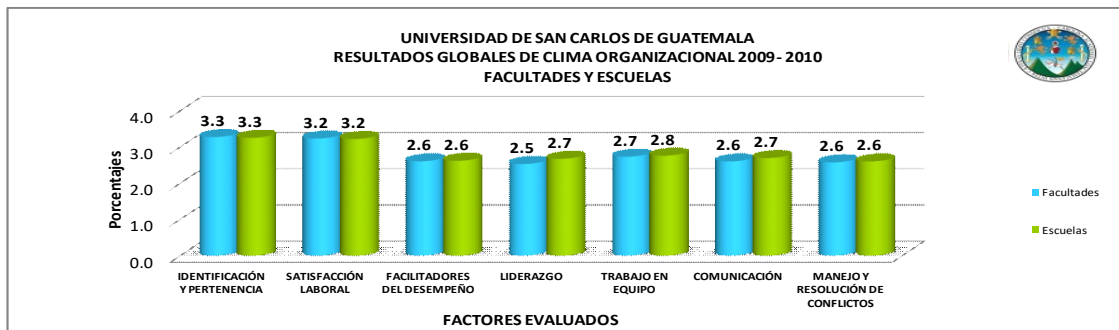
2.5.2. Analisis de Resultados de Facultades y Escuelas

El personal académico y administrativo de las Facultades y Escuelas de la Universidad de San Carlos de Guatemala a nivel general, evaluó su clima organizacional como aceptable con una ponderación de 2.8. Se requiere seguimiento preventivo en la variable de Liderazgo, como se detalla a continuación:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2009 - 2010
 CONSOLIDADO DE FACULTADES Y ESCUELAS

UNIDADES ACADÉMICAS	IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA	SATISFACCIÓN LABORAL	FACILITADORES DEL DESEMPEÑO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	PONDERACIÓN GLOBAL
Facultades	3.3	3.2	2.6	2.5	2.7	2.6	2.6	2.8
Escuelas	3.3	3.2	2.6	2.7	2.8	2.7	2.6	2.8
TOTAL	3.3	3.2	2.6	2.6	2.8	2.7	2.6	2.8

Ponderaciones de 2.4 y 2.5 requieren acciones preventivas
 Ponderaciones de 2.4 hacia abajo requieren acciones correctivas



Según se muestra en la gráfica, es necesario brindar atención a la variable de **Liderazgo**, ya que en Facultades como Agronomía, Ciencias Económicas, Humanidades, Ingeniería, las Escuelas de Ciencias de la Comunicación y Ciencias Lingüísticas, el personal manifiesta que debe haber mayor participación de los jefes en los equipos de trabajo y que se deben brindar lineamientos claros para el desarrollo de las actividades.

Como puede observarse en los resultados globales, solamente Liderazgo requiere seguimiento preventivo, sin embargo, al analizar los resultados obtenidos en cada Facultad y Escuela por separado, se obtiene una panorámica diferente de la percepción que los trabajadores académicos y administrativos tienen de su ambiente de trabajo y que variables requieren acciones preventivas y correctivas, lo cual se detalla en los cuadros que se presentan a continuación:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2009 Y 2010
FACULTADES

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS							PONDERACIÓN GLOBAL
	IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA	SATISFACCIÓN LABORAL	FACILITADORES DEL DESEMPEÑO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
FACULTAD DE AGRONOMÍA	3.2	3.2	2.6	2.2	2.8	2.3	2.5	2.7
Personal Académico	3.3	3.2	2.9	2.3	2.8	2.6	2.3	2.8
Personal Administrativo	3.1	3.3	2.3	2.1	2.7	2.1	2.7	2.6
FACULTAD DE ARQUITECTURA	3.3	3.2	2.7	2.6	2.8	2.6	2.6	2.8
Personal Académico	3.5	3.4	2.9	2.8	2.9	2.9	2.7	3.0
Personal Administrativo	3.2	3.2	2.6	2.5	2.7	2.5	2.5	2.7
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	3.3	3.3	2.6	2.5	2.7	2.6	2.6	2.8
Personal Académico	3.4	3.4	2.8	2.8	3.0	2.9	2.7	3.0
Personal Administrativo	3.1	3.2	2.3	2.3	2.4	2.2	2.5	2.6
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES	3.5	3.4	2.9	3.0	3.1	3.0	2.7	3.1
Personal Académico	3.4	3.3	2.9	2.9	3.1	2.9	2.8	3.0
Personal Administrativo	3.6	3.6	3.0	3.2	3.2	3.1	2.6	3.2
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS	3.1	3.1	2.4	2.1	2.5	2.2	2.3	2.5
Personal Académico	3.2	3.1	2.6	2.0	2.6	2.3	2.3	2.6
Personal Administrativo	3.0	3.1	2.3	2.1	2.5	2.1	2.3	2.5
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA	3.2	3.2	2.4	2.6	2.6	2.6	2.6	2.7
Personal Académico	3.3	3.2	2.5	2.6	2.7	2.8	2.5	2.8
Personal Administrativo	3.1	3.3	2.3	2.5	2.5	2.4	2.6	2.7
FACULTAD DE HUMANIDADES	3.3	3.2	2.6	2.4	2.5	2.6	2.5	2.7
Personal Académico	3.3	3.2	2.7	2.5	2.6	2.5	2.6	2.8
Personal Administrativo	3.3	3.3	2.5	2.4	2.6	2.6	2.6	2.7
FACULTAD DE INGENIERÍA	3.5	3.3	2.5	2.5	2.7	2.7	2.6	2.8
Personal Académico	3.6	3.2	2.6	2.5	2.8	2.9	2.7	2.9
Personal Administrativo	3.4	3.3	2.4	2.5	2.5	2.5	2.5	2.7
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	3.2	3.3	2.8	2.8	2.9	2.8	2.6	2.9
Personal Académico	3.3	3.2	2.9	2.6	2.9	2.9	2.6	2.9
Personal Administrativo	3.1	3.3	2.6	2.9	2.9	2.7	2.6	2.9
FACULTAD DE ODONTOLOGIA	3.3	3.2	2.6	2.7	2.7	2.7	2.7	2.8
Personal Académico	3.3	3.0	2.6	2.5	2.6	2.8	2.5	2.8
Personal Administrativo	3.2	3.3	2.6	2.8	2.8	2.6	2.8	2.9
TOTALES	3.3	3.2	2.6	2.5	2.7	2.6	2.6	2.8

Ponderaciones de 2.4 y 2.5 requieren acciones preventivas

Ponderaciones de 2.4 hacia abajo requieren acciones correctivas

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2009 Y 2010
ESCUELAS

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS							
	IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA	SATISFACCIÓN LABORAL	FACILITADORES DEL DESEMPEÑO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	PONDERACIÓN GLOBAL
ESCUELA DE ARTE	3.4	3.3	2.7	3.1	3.2	3.1	2.9	3.1
Personal Académico	3.5	3.5	2.9	3.4	3.3	3.3	3.0	3.3
Personal Administrativo	3.2	3.2	2.5	2.8	3.1	3.0	2.8	2.9
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA	3.3	3.2	2.8	2.7	2.7	2.7	2.6	2.8
Personal Académico	3.4	3.2	3.0	3.0	2.8	3.0	2.9	3.0
Personal Administrativo	3.1	3.1	2.6	2.4	2.5	2.4	2.4	2.6
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	3.2	3.2	2.5	2.4	2.4	2.4	2.4	2.6
Personal Académico	3.2	3.0	2.4	1.9	2.1	2.1	2.2	2.4
Personal Administrativo	3.2	3.4	2.6	2.8	2.8	2.7	2.6	2.9
ESCUELA DE CIENCIAS LINGÜÍSTICAS	3.1	3.0	2.1	2.1	2.5	2.3	2.4	2.5
Personal Académico	2.9	2.9	2.2	2.0	2.4	2.3	2.2	2.4
Personal Administrativo	3.2	3.1	2.0	2.1	2.6	2.3	2.5	2.5
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS	3.2	3.2	2.7	2.7	2.8	2.7	2.5	2.8
Personal Académico	3.1	3.1	2.6	2.4	2.6	2.5	2.3	2.7
Personal Administrativo	3.2	3.4	2.8	3.0	3.0	2.9	2.7	3.0
ESCUELA DE HISTORIA	3.3	3.2	2.7	2.7	2.7	2.8	2.7	2.9
Personal Académico	3.4	3.2	2.9	2.9	2.7	3.1	2.8	3.0
Personal Administrativo	3.2	3.2	2.6	2.5	2.7	2.5	2.6	2.8
ESCUELA DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA	3.3	3.4	2.7	2.9	2.8	2.8	2.7	2.9
Personal Académico	3.4	3.4	2.8	2.9	2.9	3.0	2.9	3.0
Personal Administrativo	3.3	3.4	2.6	2.8	2.8	2.5	2.5	2.8
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL	3.3	3.3	2.8	2.9	3.0	2.9	2.7	3.0
Personal Académico	3.5	3.2	2.9	2.8	3.0	2.9	2.7	3.0
Personal Administrativo	3.2	3.4	2.8	3.0	3.0	2.9	2.7	3.0
TOTALES	3.3	3.2	2.6	2.7	2.8	2.7	2.6	2.8

Ponderaciones de 2.4 y 2.5 requieren acciones preventivas

Ponderaciones de 2.4 hacia abajo requieren acciones correctivas

2.5.3. Analisis de Resultados de Centros Universitarios

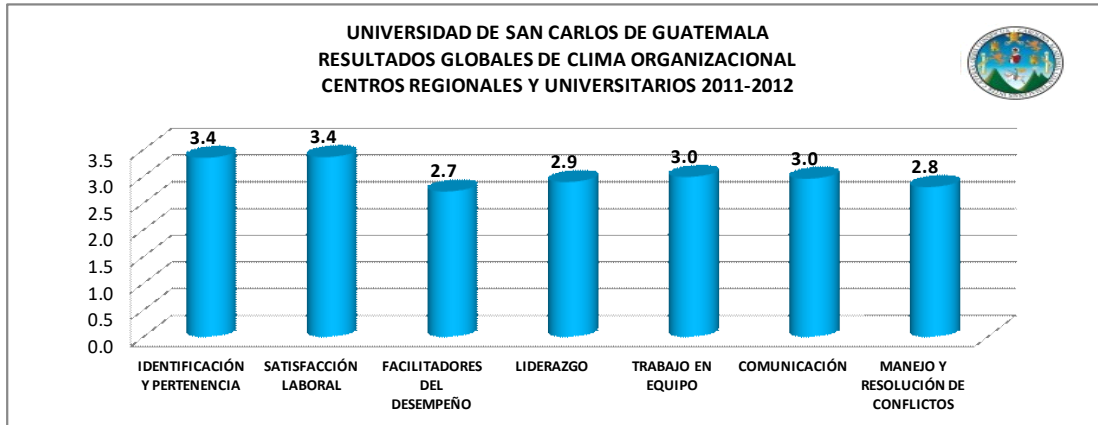
El personal académico y administrativo de los centros universitarios de la Universidad de San Carlos de Guatemala a nivel general, evaluó su clima organizacional como bueno con una ponderación de 3.0. No se requiere seguimiento preventivo en las variables evaluadas ya que todas fueron evaluadas por arriba del promedio establecido para este estudio que es de 2.4, de acuerdo a lo que se detalla en cuadro y gráfica a continuación:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
CENTROS REGIONALES UNIVERSITARIOS 2011 - 2012

UNIDADES ACADÉMICAS	IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA	SATISFACCIÓN LABORAL	FACILITADORES DEL DESEMPEÑO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	PONDERACIÓN GLOBAL
Centros Universitarios 2011-2012	3.4	3.4	2.7	2.9	3.0	3.0	2.8	3.0

Ponderaciones de 2.4 y 2.5 requieren acciones preventivas

Ponderaciones de 2.4 hacia abajo requieren acciones correctivas



A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada Centro Universitario durante las mediciones realizadas en los años 2011 y 2012, para que se pueda analizar que variables requieren acciones preventivas y correctivas y de esta manera mejorar la satisfacción laboral de las y los trabajadores de los mismos:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2011 - 2012
UNIDADES ACADÉMICAS - CENTROS REGIONALES Y UNIVERSITARIOS

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS							
		IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA	SATISFACCIÓN LABORAL	FACILITADORES DEL DESEMPEÑO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	PONDERACIÓN GLOBAL
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE NOR-OCCIDENTE -CUNOROC-	46	3.2	3.3	2.5	2.5	2.6	2.7	2.5	2.8
Personal Académico	26	3.3	3.3	2.5	2.5	2.5	2.8	2.6	2.8
Personal Administrativo	20	3.2	3.3	2.5	2.5	2.7	2.6	2.5	2.8
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE -CUNOC-	189	3.3	3.3	2.6	2.8	2.8	2.8	2.7	2.9
Personal Académico	114	3.4	3.3	2.6	2.8	2.9	2.9	2.8	2.9
Personal Administrativo	75	3.3	3.3	2.6	2.9	2.8	2.7	2.7	2.9
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS -CUSAM-	46	3.3	3.3	2.6	2.6	2.8	2.8	2.7	2.9
Personal Académico	24	3.5	3.3	2.8	2.7	2.8	2.9	2.7	2.9
Personal Administrativo	22	3.2	3.3	2.5	2.6	2.9	2.8	2.7	2.9
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DEL SUR CUNSUR-	55	3.3	3.3	2.7	2.8	2.9	2.9	2.9	3.0
Personal Académico	39	3.4	3.4	2.6	2.9	3.1	3.2	3.0	3.1
Personal Administrativo	16	3.2	3.2	2.7	2.6	2.7	2.7	2.7	2.8
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE -CUNSUROC-	81	3.4	3.4	2.7	2.9	3.1	3.0	2.8	3.0
Personal Académico	65	3.4	3.5	3.0	3.2	3.3	3.3	3.0	3.2
Personal Administrativo	16	3.4	3.3	2.5	2.7	2.9	2.6	2.5	2.8
CENTRO UNIVERSITARIO DE SANTA ROSA -CUNSARO -	71	3.5	3.5	3.0	3.4	3.4	3.3	3.1	3.3
Personal Académico	60	3.5	3.5	3.0	3.4	3.4	3.4	3.2	3.3
Personal Administrativo	11	3.4	3.5	3.1	3.4	3.3	3.3	2.9	3.3
CENTRO DE ESTUDIOS DEL MAR Y ACUICULTURA -CEMA-	29	3.3	3.3	2.6	2.7	2.7	2.8	2.6	2.9
Personal Académico	19	3.3	3.2	2.7	2.8	2.7	3.1	2.7	2.9
Personal Administrativo	10	3.2	3.4	2.5	2.7	2.7	2.5	2.5	2.8
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-	99	3.4	3.5	2.8	2.8	3.0	2.9	2.8	3.0
Personal Académico	57	3.4	3.4	2.8	2.8	3.0	2.9	2.8	3.0
Personal Administrativo	42	3.3	3.5	2.8	2.8	3.0	2.8	2.8	3.0
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SUR ORIENTE - CUNSORORI -	75	3.2	3.1	2.4	2.4	2.8	2.6	2.5	2.7
Personal Académico	58	3.3	3.1	2.2	2.3	2.7	2.5	2.4	2.6
Personal Administrativo	17	3.2	3.2	2.5	2.4	2.8	2.6	2.7	2.8
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA - JUSAC-	50	3.5	3.5	3.0	3.6	3.4	3.5	3.2	3.4
Personal Académico	34	3.5	3.5	2.8	3.4	3.3	3.4	3.1	3.3
Personal Administrativo	16	3.6	3.5	3.1	3.8	3.4	3.6	3.3	3.5
CENTRO UNIVERSITARIO DE PETEN - CUDEP-	58	3.3	3.4	2.5	2.6	2.8	2.6	2.6	2.8
Personal Académico	37	3.4	3.3	2.6	2.4	2.5	2.7	2.7	2.8
Personal Administrativo	21	3.2	3.5	2.5	2.8	3.0	2.6	2.5	2.9
CENTRO UNIVERSITARIO DE IZABAL - CUNIZAB-	15	3.5	3.4	3.2	3.5	3.5	3.5	3.1	3.4
Personal Académico	7	3.6	3.7	3.4	3.6	3.6	3.7	3.4	3.6
Personal Administrativo	8	3.4	3.2	3.0	3.3	3.4	3.3	2.8	3.2
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DEL NORTE - CUNOR-	101	3.3	3.3	2.4	2.6	2.8	2.7	2.6	2.8
Personal Académico	72	3.3	3.2	2.6	2.6	2.8	2.8	2.7	2.8
Personal Administrativo	29	3.3	3.3	2.2	2.6	2.8	2.7	2.6	2.8
CENTRO UNIVERSITARIO DE TOTONICAPAN -CUNTOTO-	36	3.4	3.4	2.9	3.4	3.3	3.3	3.0	3.3
Personal Académico	23	3.4	3.4	2.8	3.3	3.4	3.5	3.3	3.3
Personal Administrativo	13	3.4	3.4	2.9	3.5	3.2	3.2	2.8	3.2
CENTRO UNIVERSITARIO DE CHIMALTENANGO -CUNDECH-	62	3.6	3.5	2.9	3.1	3.1	3.1	3.0	3.2
Personal Académico	54	3.5	3.4	2.7	2.9	3.1	3.0	2.9	3.1
Personal Administrativo	8	3.7	3.6	3.1	3.3	3.2	3.3	3.0	3.3
INSTITUTO TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO GUATEMALA SUR -ITUGS-	33	3.2	3.3	2.7	2.7	2.9	2.9	2.9	2.9
Personal Académico	11	3.1	3.2	2.6	2.5	2.9	2.8	2.7	2.8
Personal Administrativo	22	3.3	3.4	2.9	3.0	3.0	2.9	3.0	3.1
TOTALES	1046	3.4	3.4	2.7	2.9	3.0	3.0	2.8	3.0

Ponderaciones de 2.4 y 2.5 requieren acciones preventivas
Ponderaciones de 2.4 hacia abajo requieren acciones correctivas

**2.6. RESULTADOS CONSOLIDADOS Y ANÁLISIS DE LA
MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADAS
DEL 2016 – 2019**

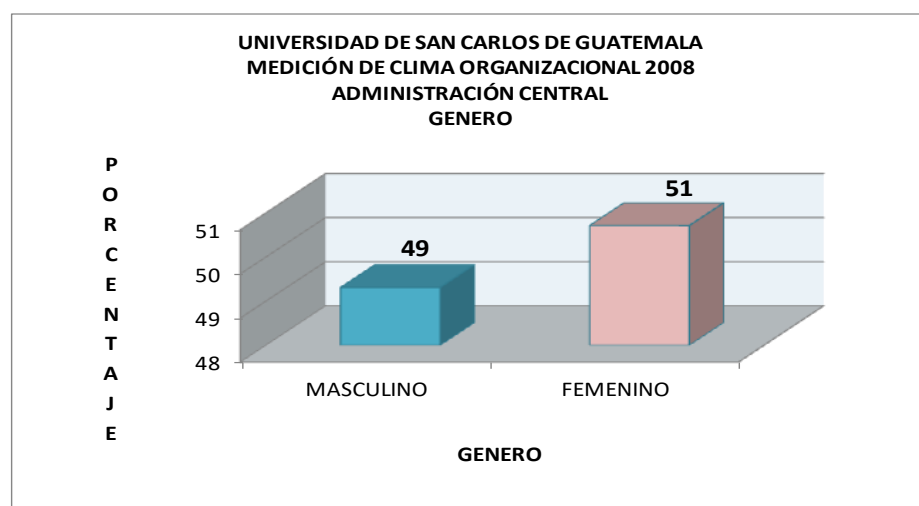
2.6.1. RESULTADOS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL EN EL AÑO 2016

A continuación, se proporcionará la interpretación de los resultados de datos estadísticos de la población de trabajadores de las dependencias de Administración Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que participaron durante el Diagnóstico de Clima Organizacional durante el año 2016.

A. Resultados de Género

ADMINISTRACIÓN CENTRAL RESULTADOS DE GÉNERO EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	MASCULINO	FEMENINO
DEPENDENCIAS DE RECTORÍA	63	37
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	47	53
DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA	40	60
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA	46	54
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSION UNIVERSITARIA	40	60
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	59	41
PORCENTAJE PROMEDIO	49	51



Fuente: datos obtenidos de 1359 boletas válidas

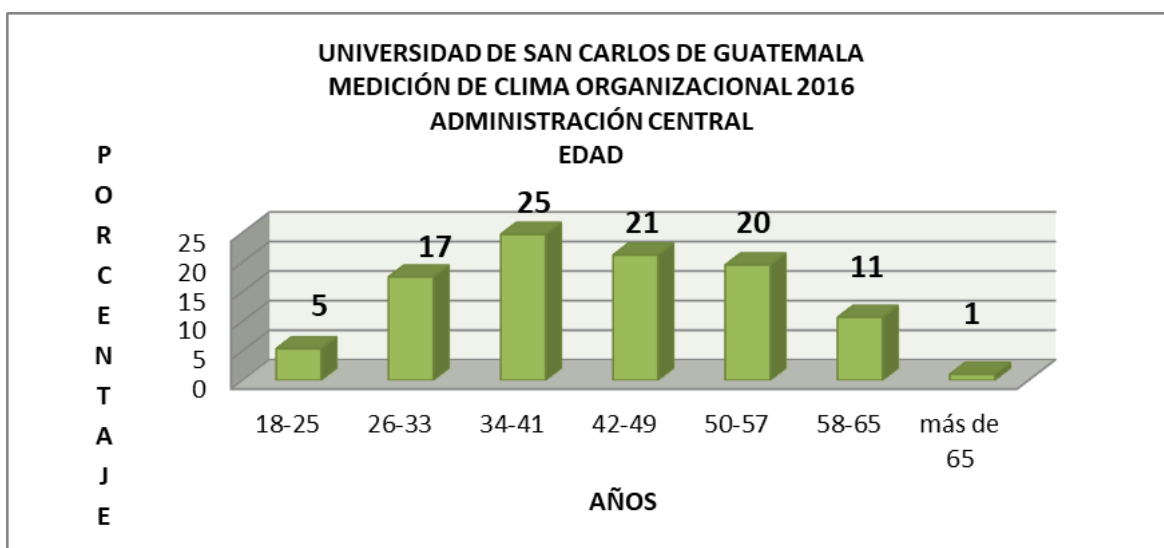
Como se puede observar en la gráfica, la población de Administración Central de la Universidad presenta, demográficamente, una equilibrada distribución entre mujeres 51% y hombres 49%, datos que presentan algún margen de dispersión si se considera que algunas dependencias como Secretaría General, Archivo General, IUMUSAC entre otras, están integradas en su mayoría por trabajadores de género femenino y otras como Vigilancia, Servicios, Mantenimiento, entre otras, por género masculino, sin embargo, en el resto de dependencias se observa una distribución bastante uniforme.

B. Resultados de Edad

Los rangos de edad de los trabajadores que conforman las diferentes dependencias de Administración Central se presentan a continuación:

ADMINISTRACIÓN CENTRAL RESULTADOS DE EDAD EN PORCENTAJES

DEPENDENCIAS	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	58-65	más de 65
DEPENDENCIAS DE RECTORÍA	12	24	24	17	11	10	2
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	5	24	22	25	16	8	0
DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA	5	11	26	31	20	6	1
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA	4	13	27	14	19	22	2
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	3	22	31	16	20	7	1
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	4	11	19	23	31	12	0
PORCENTAJE PROMEDIO	5	17	25	21	20	11	1



Fuente: datos obtenidos de 1359 boletas válidas

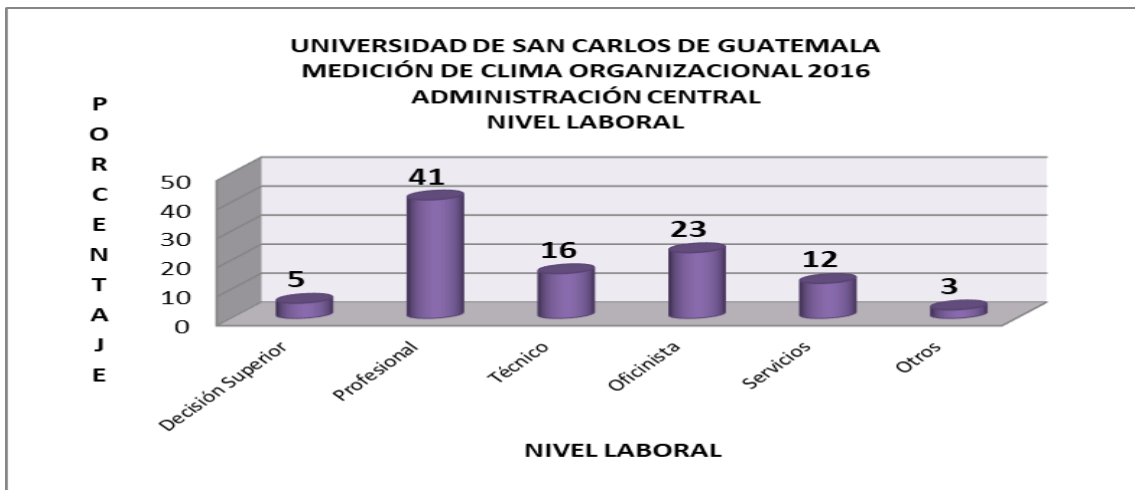
En cuanto a la edad, existe una distribución porcentual similar entre los rangos de 26 a 57 años, observándose que el mayor rango se encuentra en el rango de 34 a 41 años con 25%, seguido por los rangos de 42 a 49 y 50 a 57 años con 21 y 20% respectivamente, seguido por 17% de trabajadores se encuentra en los rangos de edad entre 26 a 33 años. En general demuestra una población adulta-madura que brinda sensación de estabilidad.

C. Resultados de Nivel Laboral

Los resultados obtenidos sobre el nivel laboral de las diferentes dependencias se presentan a continuación:

**ADMINISTRACIÓN CENTRAL
RESULTADOS DE NIVEL LABORAL EN PORCENTAJES**

DEPENDENCIA	Decisión Superior	Profesional	Técnico	Oficinista	Servicios	Otros
DEPENDENCIAS DE RECTORÍA	5	46	16	23	4	6
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	4	28	19	20	27	2
DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA	3	28	20	44	5	0
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA	9	45	16	21	4	5
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	6	30	19	19	23	3
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	5	68	4	10	10	3
PORCENTAJE PROMEDIO	5	41	16	23	12	3



Fuente: datos obtenidos de 1359 boletas válidas

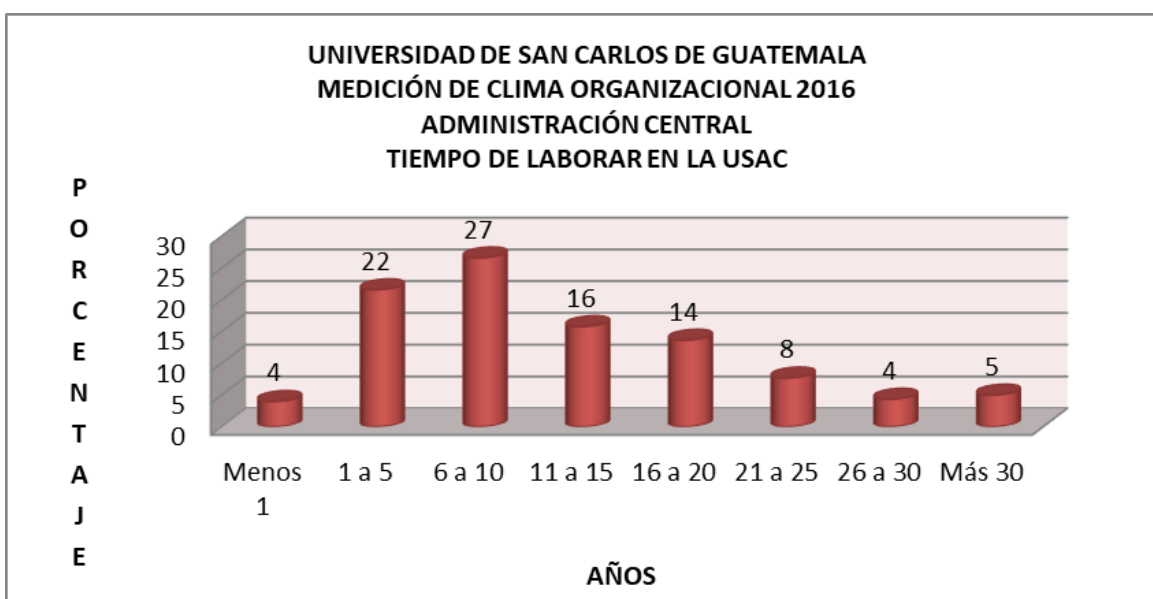
Referente al nivel laboral, el mayor porcentaje se encuentra en puestos Profesionales con (41%), seguido por puestos Oficinistas y Técnicos con 23 y 16% respectivamente, los puestos de Servicios con (12%), los puestos de Decisión Superior con (5%) y otro tipo de puestos con (3%). Se considera que esta distribución está de acuerdo con el tipo de funciones asignadas y servicios que brindan las dependencias de la Administración Central.

D. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos

Los resultados obtenidos sobre tiempo de laborar en la institución de las diferentes dependencias se presentan a continuación:

ADMINISTRACIÓN CENTRAL RESULTADOS DE TIEMPO DE LABORAR EN LA USAC EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	Menos 1	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más 30
DEPENDENCIAS DE RECTORÍA	10	23	31	12	9	7	3	3
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y SUS DEPENDENCIAS	5	24	27	15	15	8	3	3
DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA	4	7	18	23	22	14	3	9
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA	6	23	21	23	7	6	8	6
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSION UNIVERSITARIA	5	24	31	15	11	6	7	1
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	0	30	31	6	18	5	2	8
PORCENTAJE PROMEDIO	4	22	27	16	14	8	4	5



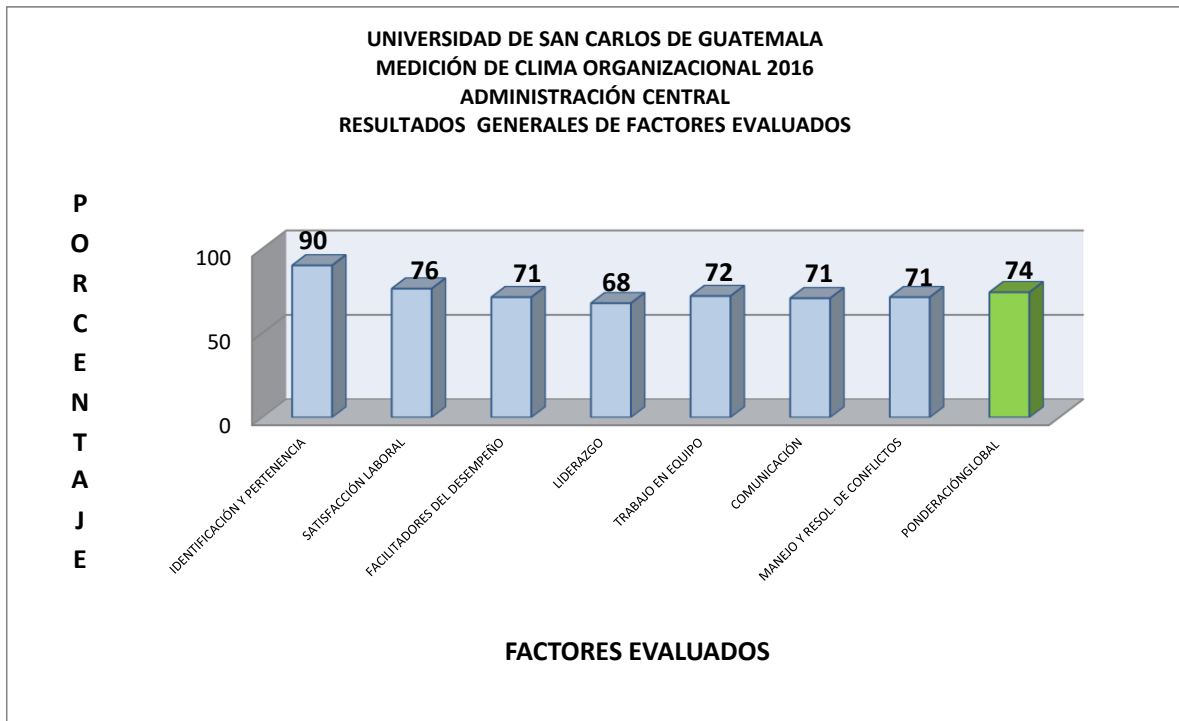
Fuente: datos obtenidos de 1359 boletas válidas

Finalmente, en el rango de 0 a 5 años de pertenecer a la Universidad se encuentra un 26% de la población. Otra muestra significativa se encuentra en los rangos de 6 a 20 años con 57% de la población y el resto del personal 17% está distribuido en los otros rangos de 21 a más de 30 años. Se infiere que la mayor parte del personal tiene un tiempo prolongado de laborar en la institución, lo que les permite tener mayor conocimiento, así como, crear en ellos una fuerte pertenencia hacia la Institución. Pero no debe olvidarse que, a la vez, puede ser síntoma de acomodamiento y apatía.

Con dichos resultados también puede observarse que existe una baja rotación de personal en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

2.6.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2016

Los trabajadores que integran las unidades de la Administración Central otorgaron una ponderación global de **74 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que lo ubica en el rango de un clima **ACEPTABLE**, tomando como base el promedio establecido para este estudio, sin embargo, es necesario analizar los resultados individuales de cada unidad ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar. A continuación se presenta la gráfica de resultados por variable.

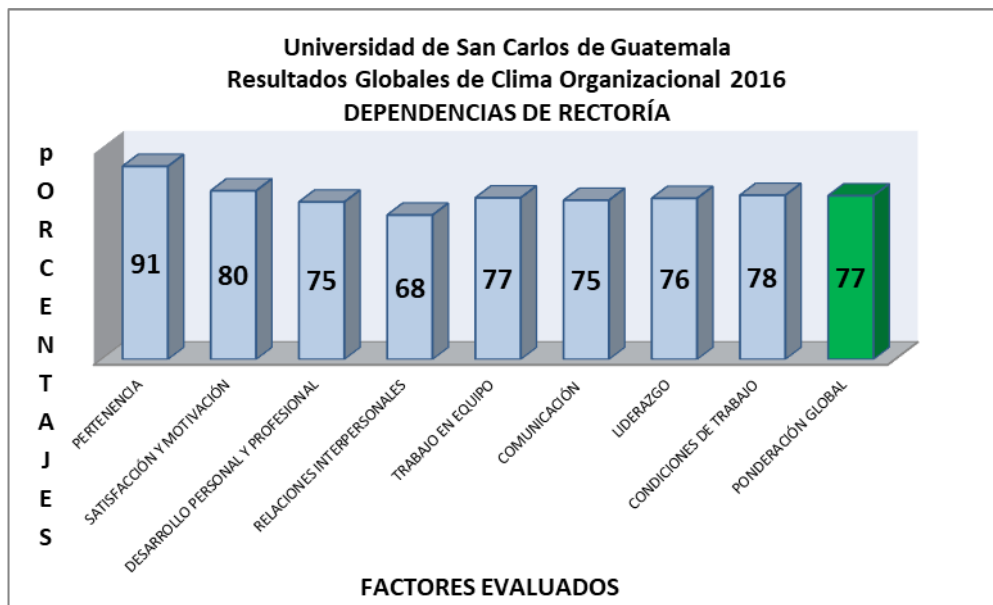


COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE ●	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO ●	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO ●	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO ●	0 - 59 %	Clima Débil

2.6.2.1. Rectoría y sus Dependencias

Los trabajadores de las unidades de que conforman RECTORÍA, otorgaron una ponderación global de **77 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que la ubica en el rango de un clima **SANO**, tomando como base el promedio establecido para este estudio. En general para las dependencias de Rectoría es importante que se de seguimiento al factor de relaciones interpersonales, ya que es el que puntúa más bajo, sin embargo, es necesario analizar los resultados individuales de cada unidad ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar. A continuación se presenta la gráfica de resultados por variable.

Gráfica 1
Resultados Globales de las Dependencias de Rectoría



De esta gráfica se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: Relaciones interpersonales, comunicación, desarrollo personal y profesional, liderazgo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, satisfacción y motivación y pertenencia.





A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias que conforman Rectoría, para tener una percepción global:

Cuadro No. 1 Resultado de las Dependencias de Rectoría

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
RECTORIA Y SUS DEPENDENCIAS

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	RESULTADO GENERAL CLIMA
DEPENDENCIAS RECTORIA										
SECRETARIA GENERAL	78	83	66	68	81	63	68	71	72	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	88	74	57	55	58	65	77	69	68	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE PROTOCOLO	92	94	95	79	93	92	94	100	92	SANO
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA MUJER	97	88	84	71	79	80	86	60	81	SANO
COORDINADORA DE INFORMACIÓN PÚBLICA -CIP-	95	68	64	74	77	78	69	92	77	ACEPTABLE
AUDITORIA	93	79	76	68	78	84	79	76	79	SANO
PLAN DE PRESTACIONES	92	77	72	60	72	69	70	75	73	ACEPTABLE
UNIDAD EJECUTORA USAC/BCIE	91	79	70	66	79	79	79	81	78	SANO
COORDINADORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN	92	86	79	74	82	82	90	79	83	SANO
COORDINADORA GENERAL DE COOPERACIÓN	96	86	81	77	81	87	83	84	84	SANO
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	88	72	66	58	65	64	64	64	68	ACEPTABLE
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO	83	75	70	71	73	71	70	68	73	ACEPTABLE
INSTITUTO DE ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE LOS PROBLEMAS NACIONALES -IPNUSAC-	100	90	85	71	82	76	86	85	84	SANO
CENTRO DE ESTUDIOS URBANOS Y REGIONALES -CEUR-	88	64	65	63	66	59	51	82	67	ACEPTABLE
JADIN INFANTIL	90	64	71	63	65	63	56	78	69	ACEPTABLE
COORDINADORA DE CURSOS LIBRES Y EDUCACIÓN CONTINUA	99	98	91	75	93	93	98	79	91	SANO
TOTAL	91	80	75	68	77	75	76	78	77	SANO

NOTA: El Clima Global de Rectoría y sus Dependencias según la ponderación recibida se considera SANO

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

Es importante mencionar, que de las dependencias de Rectoría algunas tienen un clima organizacional muy saludable ya que sus resultados están en el rango de Clima Sano y con puntajes en el límite superior del rango establecido. Sin embargo, cabe resaltar también que las otras dependencias, aunque todas están por arriba del promedio y obtuvieron resultados en el rango Clima Aceptable, la ponderación está en el límite inferior, lo que significa que de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y que la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

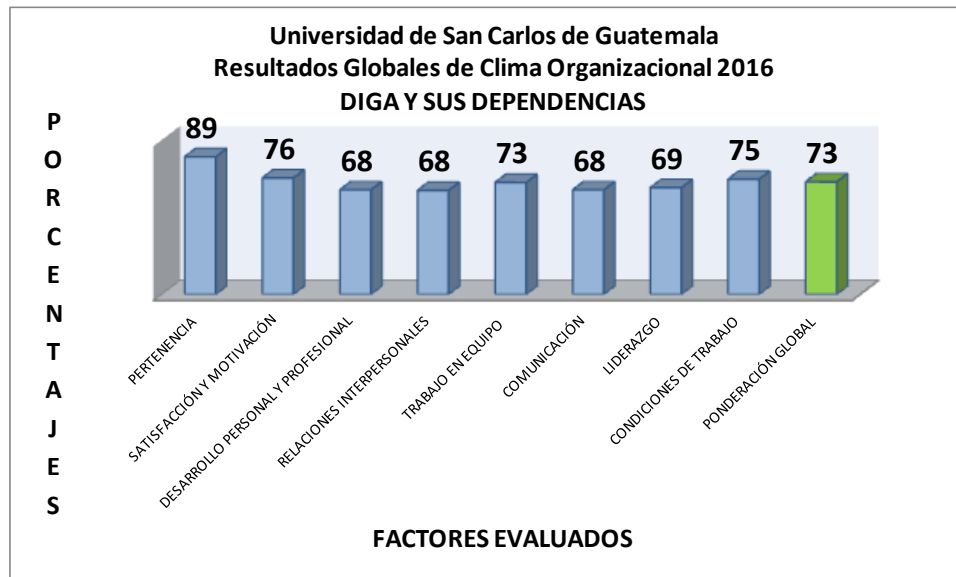
Por lo tanto, es necesario que las autoridades de cada unidad administrativa realice sus acciones de mejora ya que algunas tienen que realizar acciones correctivas y preventivas inmediatas, tal es el caso de la División de Comunicación y Relaciones Públicas, Dirección de Asuntos Jurídicos, Centro de

Estudios Urbanos y Regionales y el Jardín Infantil, para evitar que el ambiente laboral de su dependencia no siga bajando de ponderación y pueda llegar a límites de insatisfacción laboral. A la vez, algunas dependencias requieren acciones preventivas en algunos factores entre ellas el Instituto Universitario de la Mujer, la Coordinadora de Información Pública y el Plan de Prestaciones.

2.6.2.2. Dirección General de Administración y sus Dependencias

El personal de las dependencias que conforman la Dirección General de Administración evaluó con 73 su clima organizacional que lo ubica en el rango de Clima Aceptable. Como puede observarse en la gráfica a continuación, es importante dar atención a los factores de relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, comunicación y liderazgo ya que evidencian menor puntaje y requerirá acciones preventivas a corto plazo, para aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Gráfica 2
Resultados Globales de la Dirección General de Administración y sus Dependencias



De esta gráfica se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: Relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, satisfacción y motivación, y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias que conforman la Dirección General de Administración, para tener una percepción global:

Cuadro No. 2
Resultado la Dirección General de Administración y sus Dependencias

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL DE CLIMA
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
DIRECCIÓN	96	94	87	74	91	91	95	91	90	SANO
RECURSOS HUMANOS	97	75	69	63	69	64	69	69	72	ACEPTABLE
SERVICIOS GENERALES	83	68	60	66	69	63	61	66	67	ACEPTABLE
BIBLIOTECA	78	77	70	67	70	67	66	73	71	ACEPTABLE
REGISTRO Y ESTADÍSTICA	89	68	63	66	70	60	60	67	68	ACEPTABLE
VIGILANCIA	87	77	67	67	73	67	66	65	71	ACEPTABLE
ARCHIVO	95	74	66	68	66	67	72	88	74	ACEPTABLE
ADMINISTRACIÓN CUM	89	71	61	69	73	64	65	79	71	ACEPTABLE
TOTAL	89	76	68	68	73	68	69	75	73	ACEPTABLE

NOTA: El Clima Global de la Dirección General de Administración según la ponderación recibida se considera **ACEPTABLE**

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO	0 - 59 %	Clima Débil

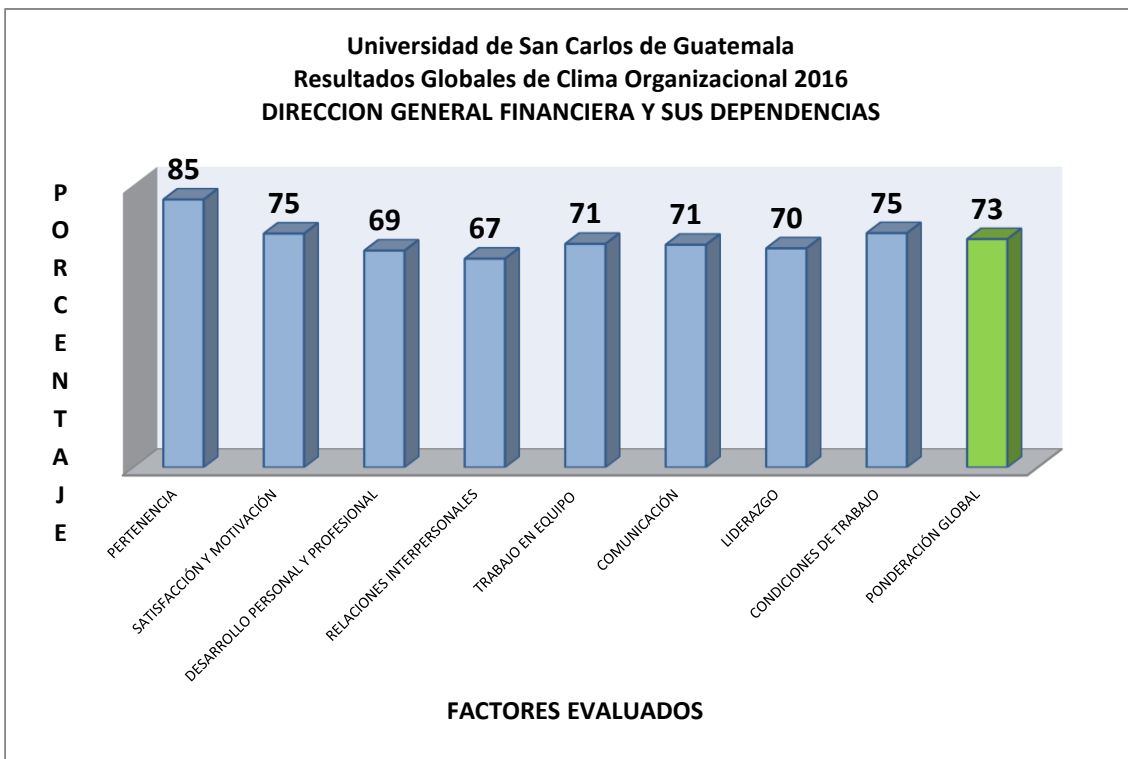
Como puede observarse en el cuadro, solamente el personal que apoya a la propia Dirección percibe su clima organizacional en el rango de Clima **SANO**. El resto de unidades, aunque están por arriba del promedio y obtuvieron resultados en el rango de **ACEPTABLE**, en algunos casos la ponderación esta en el límite inferior como es el caso de Servicios Generales y el Departamento de Registro y Estadística, lo que significa que de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

Por lo anterior, es necesario que las autoridades de cada unidad administrativa realicen sus planes de acciones y seguimiento, para mejorar sus ambientes de trabajo y la satisfacción de sus trabajadores.

2.6.2.3. Dirección General Financiera y sus Dependencias

La Dirección General Financiera y las dependencias que la conforman obtienen como resultado promedio un clima organizacional con una ponderación de 73 puntos que lo ubica en el rango de ACEPTABLE, como puede observarse en la gráfica a continuación, sin embargo, es importante dar atención a los factores de relaciones interpersonales y desarrollo personal y profesional, ya que evidencian menor puntaje y requerirá acciones preventivas a corto plazo, para mejorar el nivel de satisfacción de sus trabajadores.

Gráfica 3
Resultados Globales de la Dirección General Financiera y sus Dependencias



De esta gráfica se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: Relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, satisfacción y motivación, y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias que conforman la Dirección General Financiera y sus dependencias, para tener una percepción global:





Cuadro No. 3

Resultado la Dirección General Financiera y sus Dependencias

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	RESULTADO GENERAL DE CLIMA
DIRECCIÓN	91	79	69	68	70	77	78	80	77	SANO
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	92	76	77	71	75	80	81	57	76	SANO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	94	71	67	67	67	67	62	65	70	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE CAJA	87	74	67	63	65	63	58	75	69	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA	88	55	48	63	67	52	49	83	63	PREVENTIVO
DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	90	79	72	67	75	76	75	75	76	SANO
COBROS	56	88	84	67	80	82	86	88	79	SANO
TOTAL	85	75	69	67	71	71	70	75	73	ACEPTABLE

NOTA: El Clima Global de la Dirección General Financiera según la ponderación recibida se considera ACEPTABLE

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

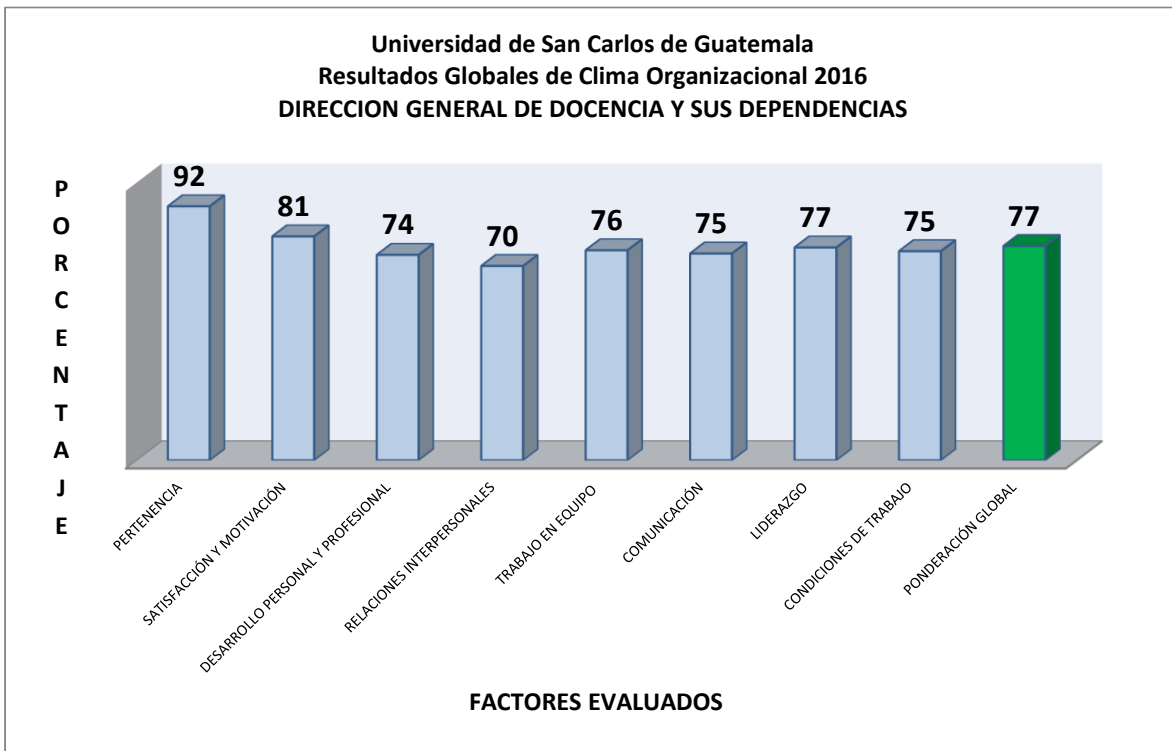
Como puede observarse en el cuadro, el personal que apoya la propia Dirección General, el Departamento de Presupuesto, el Departamento de Procesamiento de Datos y la Sección de Cobros percibe salud en su ambiente laboral. El resto de unidades obtuvieron resultados que los ubica en el rango de **ACEPTABLE**, en algunos casos la ponderación esta en el límite inferior como el caso del Departamento de Caja, lo que significa que de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y que la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

En el caso del Departamento de Proveeduría, requería acciones y atención urgente, ya que la mayoría de los factores necesitaron acciones correctivas y preventivas y se infiere que la insatisfacción laboral es alta y de seguir así, esto afectaría seriamente el comportamiento y resultado en el desempeño de los trabajadores, sin embargo, no dieron ningún seguimiento.

2.6.2.4. Dirección General de Docencia y sus Dependencias

El conjunto de dependencias que conforman la Dirección General de Docencia en su mayoría evaluaron su clima organizacional en los rangos de SANO Y ACEPTABLE. Es importante dar atención a los resultados por separado de las unidades, ya que algunas presentan factores con ponderaciones por debajo del promedio, que requerirán acciones preventivas a corto plazo, para aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Gráfica 4
Resultados Globales de la Dirección General de Docencia y sus Dependencias



De esta gráfica se puede inferir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: Relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, comunicación, condiciones de trabajo, trabajo en equipo, liderazgo, satisfacción y motivación y pertenencia.





A la vez, a continuación se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias que conforman la Dirección General de Docencia, para tener una percepción global:

Cuadro No. 4 Resultado la Dirección General de Docencia y sus Dependencias

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS										RESULTADO GENERAL DE CLIMA
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL		
DIRECCIÓN (PERSONAL ADMVO.)	94	83	75	71	80	76	77	88	81	SANO	
DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	89	73	69	66	68	67	66	65	70	ACEPTABLE	
DIVISIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO	90	75	68	64	72	69	70	72	73	ACEPTABLE	
DIVISION DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL	94	82	77	71	67	71	71	79	76	SANO	
SISTEMA DE UBICACIÓN Y NIVELACIÓN	93	78	72	71	79	74	80	80	78	SANO	
EDUCACION VIRTUAL	89	93	83	77	88	90	96	68	85	SANO	
TOTAL	92	81	74	70	76	75	77	75	77	SANO	

NOTA: El Clima Global de la Dirección General de Docencia según la ponderación recibida se considera **SANO**

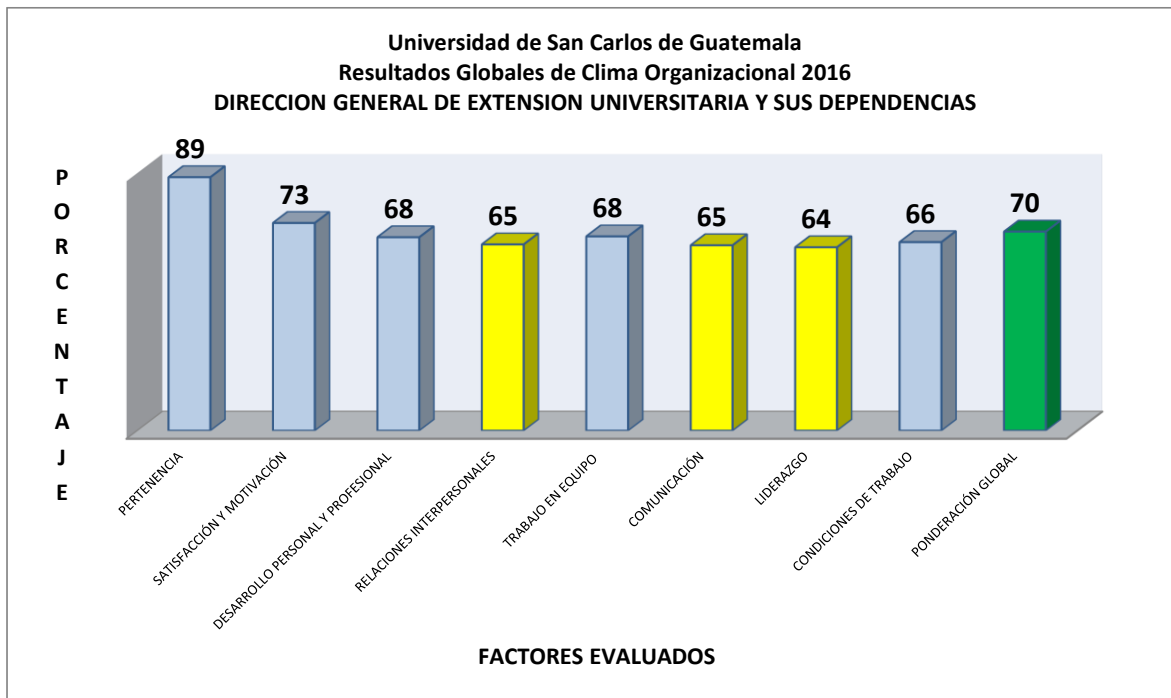
COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

Como puede observarse en el cuadro, el personal que apoya la propia Dirección General, la División de Evaluación Académica e Institucional, el Sistema de Ubicación y Nivelación y Educación Virtual perciben su clima organizacional en el rango de Clima **SANO**. El resto de unidades obtuvieron resultados en el rango de **ACEPTABLE** y tanto la División de Desarrollo Académico como la División de Bienestar Estudiantil Universitario, deben elaborar un plan de seguimiento y acciones concretas para fortalecer su ambiente laboral y evitar que la satisfacción laboral de sus trabajadores pueda seguir bajando y que esto influya en el desempeño laboral.

2.6.2.5. Dirección General de Extensión Universitaria y sus Dependencias

El conjunto de dependencias que conforman la Dirección General de Extensión Universitaria evaluaron su clima organizacional con 70 puntos que lo ubica en el rango de **ACEPTABLE** como puede observarse en la gráfica a continuación, sin embargo, es importante dar atención a los factores de relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, desarrollo personal y profesional, condiciones de trabajo y trabajo en equipo, ya que evidencian menor punteo y requerirán acciones preventivas a corto plazo, que permita aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Gráfica 5
Resultados Globales de la Dirección General de Extensión Universitaria y sus Dependencias



De esta gráfica se puede inferir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: Relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, satisfacción y motivación, y pertenencia.





A continuación se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias que conforman la Dirección General de Extensión Universitaria, para tener una percepción global:

Cuadro No. 5
Resultado la Dirección General de
Extensión Universitaria y sus Dependencias

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS										RESULTADO GENERAL DE CLIMA
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL		
DIRECCIÓN	80	85	75	74	73	50	75	74	73	73	ACEPTABLE
CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO	88	71	61	48	54	68	64	70	66	66	PREVENTIVO
DIVISIÓN EDITORIAL UNIVERSITARIA	93	71	64	62	67	65	61	55	67	67	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE DEPORTES	90	67	66	64	67	57	54	66	66	66	ACEPTABLE
TV USAC	89	56	57	64	60	53	44	49	59	59	DEBIL
RADIO UNIVERSIDAD	91	69	65	61	65	65	57	52	66	66	ACEPTABLE
EPSUM	82	65	66	65	69	66	62	71	68	68	ACEPTABLE
COLEGIO SANTO TOMÁS	94	78	67	66	70	66	71	69	73	73	ACEPTABLE
CEDESUD	94	89	88	79	82	91	90	74	86	86	SANO
MUSAC	85	75	67	68	72	67	63	79	72	72	ACEPTABLE
TOTAL	89	73	68	65	68	65	64	66	70	70	ACEPTABLE

NOTA: El Clima Global de la Dirección General de Extensión Universitaria según la ponderación recibida se considera ACEPTABLE

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

Como puede observarse en el cuadro, solamente el personal del Centro de Estudios de Desarrollo Seguro y Desastres, percibe su clima organizacional como **SANO**. Otras unidades como la División Editorial, el Departamento de Deportes, Radio Universidad y EPSUM, obtuvieron resultados en el rango de **ACEPTABLE**, sin embargo, la ponderación está en el límite inferior, lo que significa que de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y que la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

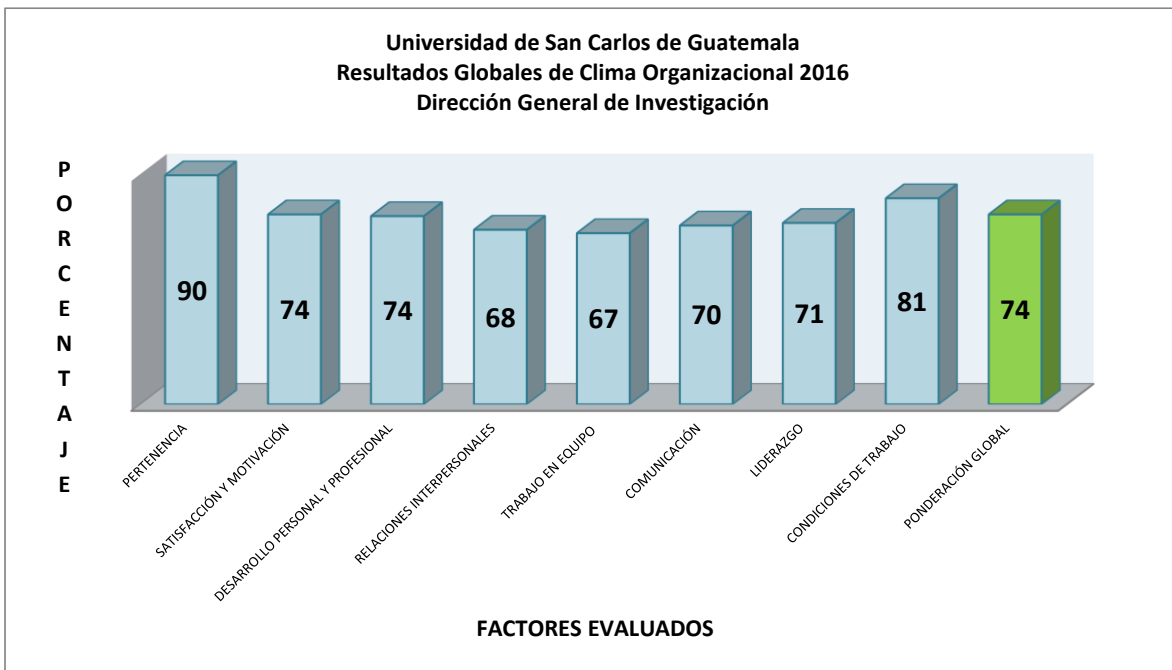
En el caso del Centro Cultural Universitario y TV USAC obtuvieron resultados en los rangos de Clima Preventivo y Clima Débil respectivamente, lo que requiere acciones y atención urgente, ya que la mayoría de los factores requieren acciones correctivas y preventivas y se infiere que la insatisfacción laboral es alta y de seguir así, esto afectará seriamente el comportamiento y resultado en el desempeño de los trabajadores.

Es importante resaltar que de todas las Direcciones Generales, la de Extensión Universitaria es la que presenta mayor insatisfacción de sus trabajadores.

2.6.2.6. Dirección General de Investigación y sus Dependencias

El conjunto de dependencias que conforman la Dirección General de Investigación evaluó su clima organizacional con una ponderación de 74 puntos lo que lo ubica en el rango de **ACEPTABLE** como puede observarse en la gráfica a continuación, sin embargo, es importante dar atención a los factores de trabajo en equipo y relaciones interpersonales, ya que evidencian menor puntaje y requerirá acciones preventivas a corto plazo, para aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Gráfica 6
Resultados Globales de la Dirección General de Investigación y sus Dependencias



De esta gráfica se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación, condiciones de trabajo y pertenencia.





A continuación se presenta el cuadro resumen de resultados de las dependencias que conforman la Dirección General de Investigación, para tener una percepción global:

Cuadro No. 6
Resultado la Dirección General de Investigación y sus Dependencias

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2016
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN

DEPENDENCIA	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL DE CLIMA
	PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
DIRECCIÓN (PERSONAL ADMVO.)	96	76	71	64	70	70	66	73	73	ACEPTABLE
CENTRO DE ESTUDIOS FOLKLÓRICOS	88	72	73	74	63	69	75	82	74	ACEPTABLE
INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERÉTNICOS	85	75	77	67	68	71	72	87	75	SANO
TOTAL	90	74	74	68	67	70	71	81	74	ACEPTABLE

NOTA: El Clima Global de la Dirección General de Investigación según la ponderación recibida se considera **ACEPTABLE**

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE 	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO 	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO 	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO 	0 - 59 %	Clima Débil

Como puede observarse en el cuadro, el personal del Instituto de Estudios Interétnicos, percibe un clima organizacional saludable. El resto de dependencias, obtuvieron resultados en el rango de **ACEPTABLE**. Esto requerirá acciones de seguimiento para evitar que la ponderación pueda bajar y que afecte la satisfacción de los trabajadores.

2.6.2.7. Aspectos Relevantes del Diagnóstico de Clima Organizacional Administración Central 2016

ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL RESULTADOS DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2016

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
PERTENENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto orgullo por ser parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2. Alto sentido de pertenencia universitaria. 3. Disposición a seguir laborando en la USAC. 		En general los trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala se sienten parte de la misma y desean continuar laborando en ella. Es necesario conservar el alto sentido de pertenencia.
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y el mismo llena sus expectativas personales, lo que le motiva a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieren. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo reconocimiento de un trabajo bien realizado por las jefaturas lo que desmotiva a los trabajadores. 2. No siempre se toman en consideración las opiniones, sugerencias e ideas de los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario que las jefaturas propicien ambientes agradables de trabajo. 2. Que las autoridades reconozcan y motiven a sus trabajadores cuando realizan bien su trabajo. 3. Es importante tomar en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los trabajadores ya que esto hace que se sientan tomados en cuenta y se motiven para seguir aportando ideas que contribuyan a enriquecer sus puestos de trabajo.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	El personal percibe que tiene oportunidad de desarrollar sus habilidades y aptitudes y que hay relación entre estudios y experiencia con el trabajo.	La mayoría de trabajadores perciben que no existen posibilidades de promoción y crecimiento en la USAC y que para el personal administrativo no se cuenta con programas de capacitación integral y oportuna. A la vez, la mayoría indica que no tiene la libertad para presentar iniciativas y libertad para tomar decisiones en sus puestos de trabajo.	Es importante que las autoridades superiores de la Universidad consideren el implementar la carrera administrativa, que permita crecimiento y desarrollo interno y que se implementen planes de capacitación integral para los trabajadores que les permita fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollarse en sus puestos de trabajo. A la vez, es importante que se desarrollen mesas de trabajo en las cuales se establezca hasta dónde los trabajadores pueden tener libertad de decisión e iniciativa en sus puestos de trabajo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
RESULTADOS DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2016

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>1. Existe buena disposición por parte de los trabajadores para relacionarse con personal de otras dependencias de la USAC.</p> <p>2. En la mayoría de dependencias de Administración Central existe actitud de comprensión y aceptación entre los trabajadores.</p>	<p>1. A nivel general se perciben desacuerdos entre los compañeros de trabajo, lo que debilita las relaciones laborales.</p> <p>2. Se infiere una escasa promoción de reuniones por parte de las autoridades para dialogar sobre como mejorar las relaciones entre el personal.</p> <p>3. No existe mucha colaboración entre el personal de las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede influir en la eficiencia de los procesos y la gestión de la misma.</p>	<p>Es necesario a nivel institucional fortalecer las relaciones humanas e interpersonales de los trabajadores, que coadyuve a tener ambientes más sanos y comportamiento laboral de los trabajadores más efectivos.</p>
TRABAJO EN EQUIPO	<p>En la mayoría de dependencias existe una buena disposición para trabajar en equipo, y existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores. Tratan de provechar las fortalezas de cada uno en el equipo de trabajo.</p>	<p>Por lo general existe una baja participación de los Jefes en los equipos de trabajo y no existe un espíritu de cooperación entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede afectar su gestión administrativa.</p>	<p>Es importante y necesario propiciar el trabajo en equipo que permita lograr mayor eficiencia en los procesos y servicios que proporcionan las dependencias de Administración Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala.</p>
COMUNICACIÓN	<p>Existe una buena comunicación horizontal con los compañeros de trabajo y la mayoría de trabajadores reciben retroalimentación de sus jefaturas sobre su desempeño laboral o si deben mejorar.</p>	<p>La mayoría de trabajadores perciben mecanismos de comunicación débiles a lo interno de la Universidad, lo que no les permite tener Información de interes en forma oportuna y el jefe no les informa sobre disposicones y situaciones que les afectan en sus puestos de trabajo.</p>	<p>Establecer mecanismos para mejorar la comunicación organizacional de la Universidad y que la misma sea asertiva.</p>

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
RESULTADOS DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2016

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
LIDERAZGO	Se realizan reuniones para coordinar el trabajo e instruirles hacia donde orientar los objetivos.	En general se puede observar que no existe una distribución equitativa de la carga laboral entre los trabajadores lo que hace que unos tengan mayor volumen y responsabilidad en sus puestos de trabajo. A la vez, algunos jefaturas no resuelven de forma oportuna problemas o conflictos laborales que afectan los ambientes de trabajo. Se infiere bajo involucramiento de los líderes en los procesos y actividades importantes de la Universidad.	es importante fortalecer las habilidades y destrezas directivas que permitan asertividad en el trabajo y que exista mayor involucramiento.
CONDICIONES DE TRABAJO	En general los trabajadores perciben sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. Cuentan con recursos necesarios para cumplir con sus funciones y los aspectos medioambientales como iluminación y ventilación son adecuados.	La mayoría de dependencias de Administración Central cuentan con espacios físicos inadecuados para desarrollar el trabajo y el mobiliario y equipo no está en condiciones adecuadas.	Realizar gestiones que permitan mejorar la distribución de espacio físico para la adecuada ubicación de las dependencias de la Administración Central.

2.6.2.8. RESULTADOS DE LAS FACULTADES Y ESCUELAS NO FACULTATIVAS EN EL AÑO 2017

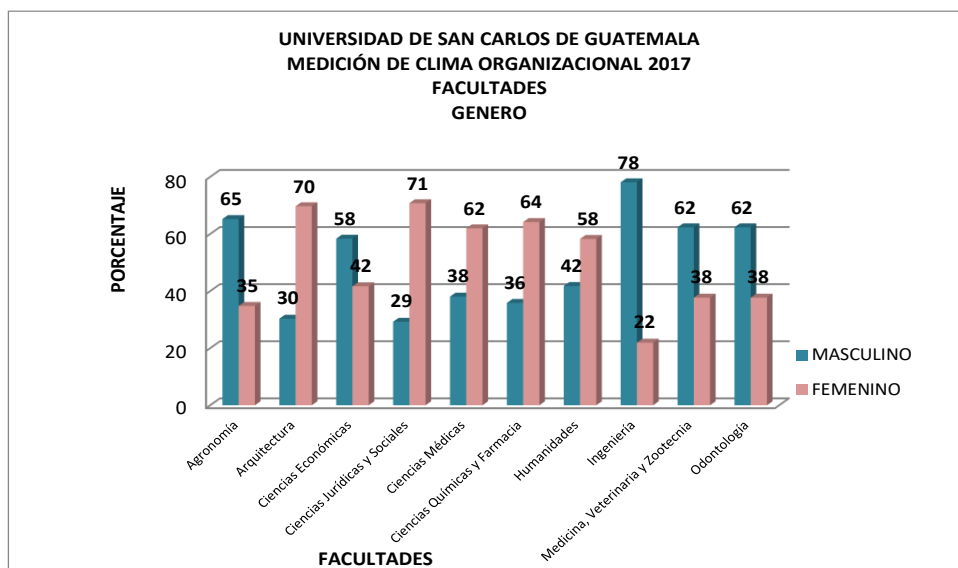
2.6.2.8.1. Resultados de Datos Estadísticos de la población en Facultades

A continuación, se proporcionará la interpretación de los resultados de datos estadísticos de la población de trabajadores de las Facultades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que participaron durante el Diagnóstico de Clima Organizacional el año 2017.

A. Resultados de Género

FACULTADES RESULTADOS DE GÉNERO EN PORCENTAJES

FACULTADES	MASCULINO	FEMENINO
Agronomía	65	35
Arquitectura	30	70
Ciencias Económicas	58	42
Ciencias Jurídicas y Sociales	29	71
Ciencias Médicas	38	62
Ciencias Químicas y Farmacia	36	64
Humanidades	42	58
Ingeniería	78	22
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	62	38
Odontología	62	38
TOTAL	50	50



Fuente: datos obtenidos de 1122 boletas válidas

Como se puede observar en la gráfica, Existe a nivel general equidad de género en el personal de las Facultades, sin embargo, al revisar los resultados por facultad las que cuentan con mayor personal femenino son Arquitectura, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ciencias Médicas, Ciencias Químicas y Farmacia y Humanidades. Ahora en las Facultades de Agronomía, Ciencias Económicas, Ingeniería, Medicina Veterinaria y Zootecnia y en Odontología existe mayor personal masculino.

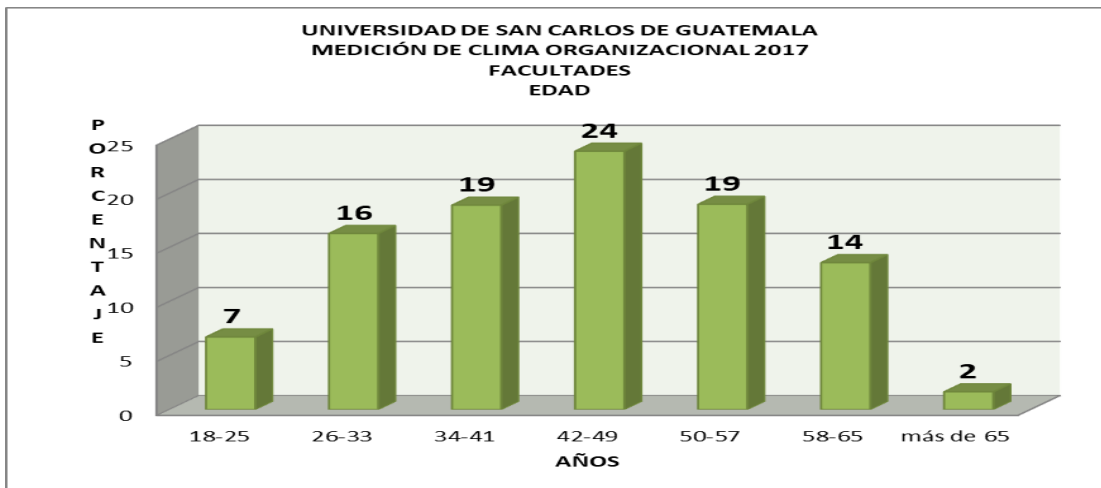
B. Resultados de Edad

Los rangos de edad de los trabajadores que conforman las diferentes Facultades se presentan a continuación:

FACULTADES EDAD RESULTADOS DE EDAD EN PORCENTAJES

DEPENDENCIAS	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	58-65	más de 65
Agronomía	6	9	17	14	10	11	1
Arquitectura	2	3	7	11	5	6	0
Ciencias Económicas	9	80	57	70	53	42	1
Ciencias Jurídicas y Sociales	12	9	23	11	5	5	0
Ciencias Médicas	6	30	35	44	28	19	2
Ciencias Químicas y Farmacia	27	16	16	21	24	13	1
Humanidades	8	14	29	59	48	25	12
Ingeniería	4	8	13	17	17	16	3
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	8	17	8	13	15	8	0
Odontología	0	13	26	32	27	21	0
PORCENTAJE PROMEDIO	82	199	231	292	232	166	20

Estos resultados divididos entre el número total de la población nos dan los porcentajes siguientes:



Fuente: datos obtenidos de 1222 boletas válidas

En cuanto a la edad, existe una distribución porcentual similar entre los rangos de 26 a 57 años, observándose que el mayor rango se encuentra en el rango de 42 a 49 años con un 24%, seguido por los rangos de 34 y 41 y 50 a 57 años con 19% respectivamente, seguido por 16% de trabajadores se encuentra en los rangos de edad entre 26 a 33 años y un 14% en el rango de 58 a 65 años. En general demuestra una población adulta-madura que brinda sensación de estabilidad.

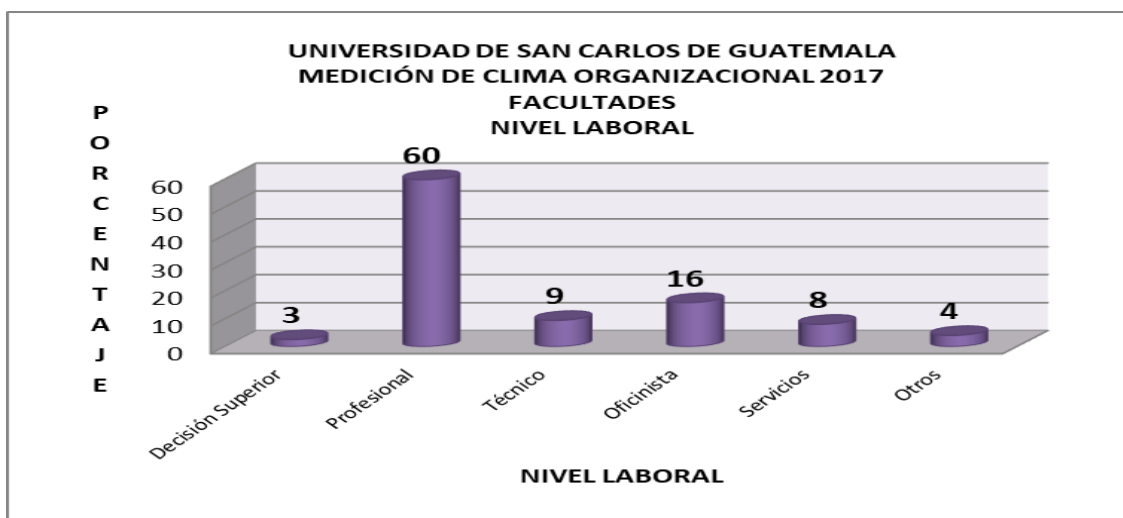
C. Resultados de Nivel Laboral

Los resultados obtenidos sobre el nivel laboral de las diferentes Facultades se presentan a continuación:

**FACULTADES
NIVEL LABORAL
RESULTADOS DE NIVEL LABORAL EN PORCENTAJES**

DEPENDENCIA	Decisión Superior	Profesional	Técnico	Oficinista	Servicios	Otros
Agronomía	0	14	5	9	23	14
Arquitectura	0	7	13	6	6	2
Ciencias Económicas	8	228	25	26	7	16
Ciencias Jurídicas y Sociales	0	4	5	40	8	7
Ciencias Médicas	7	76	26	42	26	4
Ciencias Químicas y Farmacia	4	102	5	0	0	4
Humanidades	5	151	5	22	8	0
Ingeniería	3	68	3	0	0	1
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	3	30	9	17	9	1
Odontología	2	53	20	32	12	1
PORCENTAJE PROMEDIO	32	733	116	194	99	50

Estos resultados divididos entre el número total de la población nos dan los porcentajes siguientes:



Fuente: datos obtenidos de 1222 boletas válidas

Referente al nivel laboral, el mayor porcentaje se encuentra en puestos Profesionales con 60%, seguido por puestos Oficinistas y Técnicos con 16 y 9% respectivamente, los puestos de Servicios con 8%, los puestos de Decisión Superior con 3% y otro tipo de puestos con 4%. Se considera que esta distribución está de acuerdo con el tipo de funciones académicas y administrativas que brindan las unidades académicas.

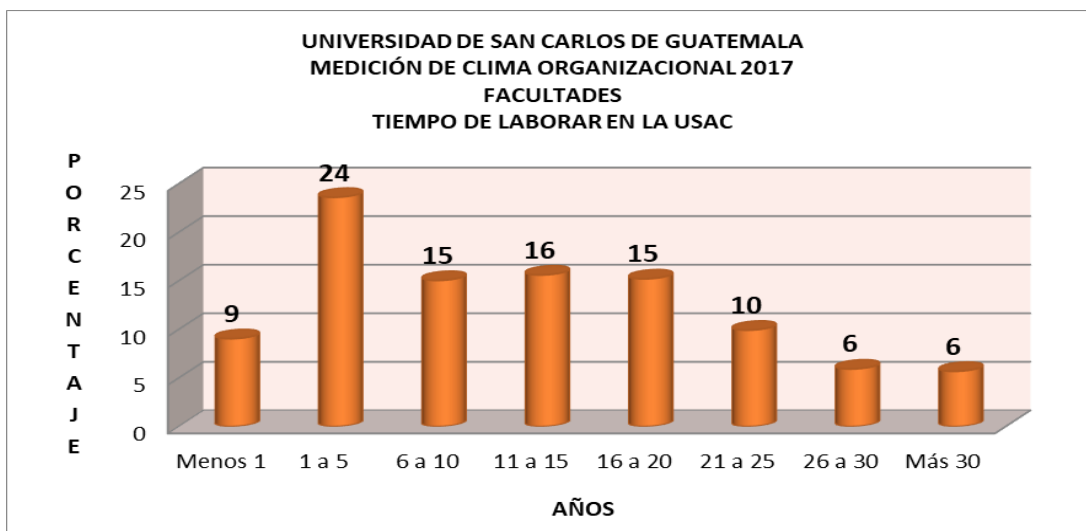
D. Resultados De Tiempo de Laborar en la Universidad De San Carlos

Los resultados obtenidos sobre tiempo de laborar en la institución de las diferentes Facultades se presentan a continuación:

FACULTADES
RESULTADOS DE TIEMPO DE LABORAR EN LA USAC EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	Menos 1	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más 30
Agronomía	1	18	10	11	10	3	7	5
Arquitectura	2	7	1	8	11	2	1	2
Ciencias Económicas	45	91	42	37	39	28	10	19
Ciencias Jurídicas y Sociales	10	16	17	11	15	2	0	3
Ciencias Médicas	6	41	32	33	31	32	10	7
Ciencias Químicas y Farmacia	24	29	7	14	12	8	14	10
Humanidades	11	51	43	30	28	15	11	3
Ingeniería	3	17	8	17	16	7	2	5
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	7	16	7	6	12	7	8	6
Odontología	4	9	21	28	16	20	11	11
PORCENTAJE PROMEDIO	113	295	188	195	190	124	74	71

Estos resultados divididos entre el número total de la población nos dan los porcentajes siguientes:



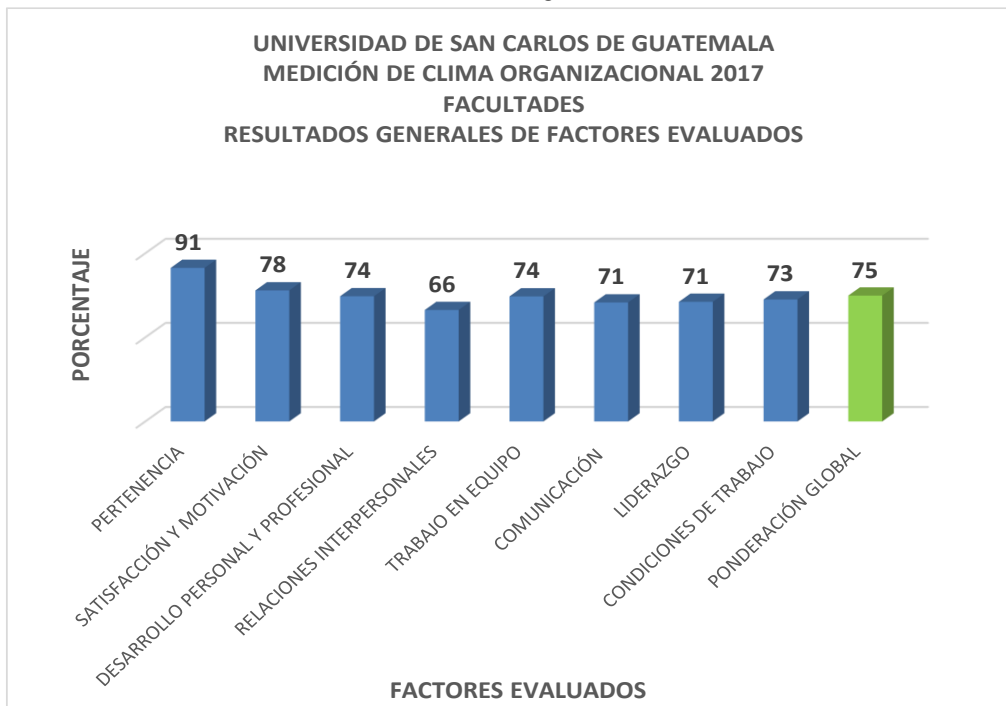
Fuente: datos obtenidos de 1222 boletas válidas

Finalmente, en el rango de 0 a 5 años de pertenecer a la Universidad se encuentra un 33% de la población. Otra muestra significativa se encuentra en los rangos de 6 a 20 años con 46% de la población y el resto del personal 22% está distribuido en los otros rangos de 21 a más de 30 años. Se infiere que la mayor parte del personal tiene un tiempo prolongado de laborar en la institución, lo que les permite tener mayor conocimiento, así como, crear en ellos una fuerte pertenencia hacia la Institución. Pero no debe olvidarse que, a la vez, puede ser síntoma de acomodamiento y apatía.

2.6.2.8.2. Análisis e Interpretación de Resultados de las Facultades

Los docentes y administrativos que laboran en las Facultades otorgaron una ponderación global de **75 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que lo ubica en el rango de un clima **SANO**, pero en el límite inferior del promedio establecido para este estudio y es necesario analizar los resultados individuales de cada Facultad por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar. A continuación se presenta la gráfica de resultados por variable.

GRÁFICA I
Resultados Globales de Facultades por Factor
2017



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE ●	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO ●	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO ●	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO ●	0 - 59 %	Clima Débil

De esta gráfica se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, condiciones de trabajo, trabajo en equipo, desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de las Facultades, para tener una percepción global:

Cuadro No. 1
Resultado del Diagnóstico de Clima Organizacional de las Facultades

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
FACULTADES											
Facultad de Agronomía	72	90	73	68	61	70	65	64	66	69	ACEPTABLE
Facultad de Arquitectura (Admvo.)**	35	90	68	65	63	59	60	58	65	66	ACEPTABLE
Facultad de Ciencias Económicas	313	92	77	73	66	74	71	73	71	74	ACEPTABLE
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (Admvo.)**	66	93	80	68	66	77	73	72	72	75	SANO
Facultad de Ciencias Médicas	169	92	79	75	68	77	65	67	72	74	ACEPTABLE
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia	221	90	78	84	68	79	75	78	79	79	SANO
Facultad de Humanidades	166	92	85	80	69	82	80	83	76	81	SANO
Facultad de Ingeniería**	PENDIENTE										
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	59	94	84	82	70	79	76	76	83	80	SANO
Facultad de Odontología	121	89	79	78	68	75	74	70	71	75	SANO
TOTAL	1222	91	78	74	66	74	71	71	73	75	SANO

Es importante resaltar, que algunas de las Facultades obtuvieron como resultado un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano** y con punteos en el límite superior del rango establecido. Sin embargo, es importante mencionar también que otras, aunque todas están por arriba del promedio y obtuvieron resultados en el rango de **Clima Aceptable**, la ponderación esta en el límite inferior, lo que significa que, de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y que la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

Por lo expuesto, era necesario que las autoridades de las Facultades realicen sus planes de mejora ya que algunas tienen que realizar acciones correctivas y preventivas inmediatas, tal es el caso de la Facultad de Arquitectura, Agronomía, Ciencias Médicas y Ciencias Económicas, para evitar que el ambiente laboral siga bajando de ponderación y pueda llegar a límites de insatisfacción. A la vez, la mayoría de las Facultades requieren acciones preventivas en el factor de Relaciones Interpersonales.

Es oportuno informar que con algunas facultades se hizo un trabajo parcial ya que solo se ha trabajado con el personal administrativo, tal es el caso de la Facultad de Arquitectura y Ciencias Jurídicas y Sociales. Y con la Facultad de

Ingeniería solamente se trabajó con tres Escuelas (Química, Mecánica y Civil) que son las que tenían carreras acreditadas.

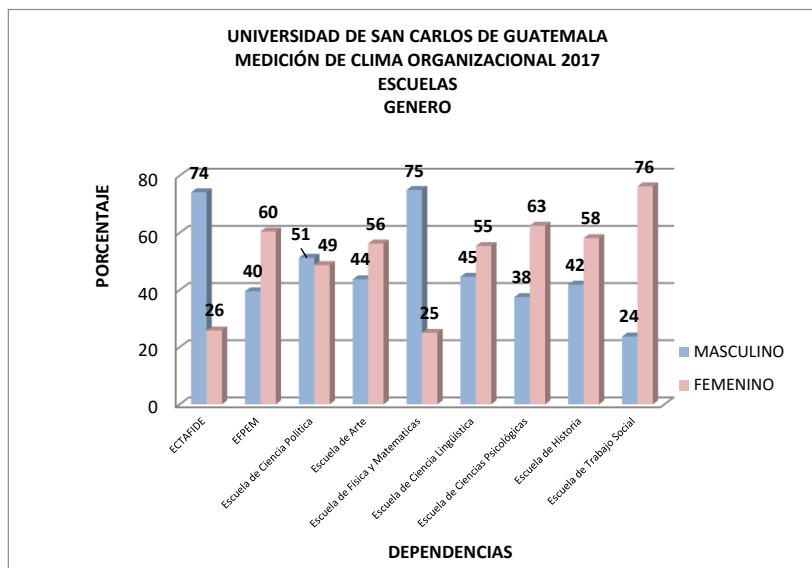
2.6.2.8.3. RESULTADOS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO EN ESCUELAS NO FACULTATIVAS

A continuación, se proporcionará la interpretación de los resultados de datos estadísticos de la población de trabajadores de las Escuelas No Facultativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que participaron durante el Diagnóstico de Clima Organizacional durante el año 2017.

A. Resultados de Género

ESCUELAS NO FACULTATIVAS RESULTADOS DE GÉNERO EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	MASCULINO	FEMENINO
ECTAFIDE	74	26
EFPEM	40	60
Escuela de Ciencia Política	51	49
Escuela de Arte	44	56
Escuela de Física y Matemáticas	75	25
Escuela de Ciencia Lingüística	45	55
Escuela de Ciencias Psicológicas	38	63
Escuela de Historia	42	58
Escuela de Trabajo Social	24	76
TOTAL	43	57



Fuente: datos obtenidos de 550 boletas válidas

Como se puede observar en la gráfica, la población de Escuelas No Facultativas presenta, demográficamente, una distribución con mayor personal del género femenino con 57% y masculino con 43%, datos que presentan algún margen de dispersión si se considera que algunas dependencias como EFPEM, Ciencias Psicológicas, Trabajo Social, Ciencias Lingüísticas entre otras, están integradas en su mayoría por trabajadoras de género femenino y otras como ECTAFIDE, Ciencias Físicas y Matemáticas y Ciencia Políticas, están integradas por género masculino.

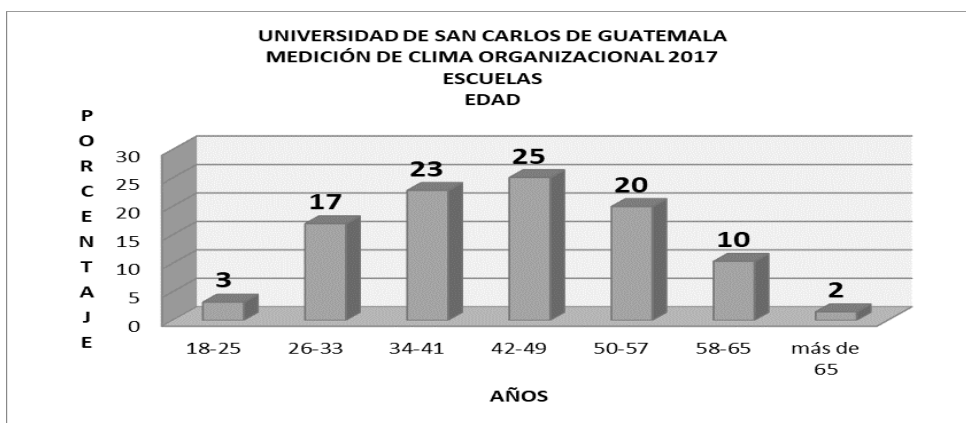
A. Resultados de Edad

Los rangos de edad de los trabajadores que conforman las diferentes Escuelas No Facultativas se presentan a continuación:

ESCUELAS EDAD RESULTADOS DE EDAD EN PORCENTAJES

DEPENDENCIAS	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	58-65	más de 65
ECTAFIDE	1	6	5	8	5	5	2
EFPEM	9	18	15	25	14	4	1
Escuela de Ciencia Política	0	8	7	5	10	4	1
Escuela de Arte	0	7	9	7	6	2	0
Escuela de Física y Matemáticas	4	6	10	5	3	0	0
Escuela de Ciencia Lingüística	1	10	24	15	9	4	0
Escuela de Ciencias Psicológicas	1	21	36	40	35	15	3
Escuela de Historia	0	12	4	14	7	6	0
Escuela de Trabajo Social	1	2	11	14	17	15	1
PORCENTAJE PROMEDIO	17	90	121	133	106	55	8

Estos resultados divididos entre el número total de la población nos dan los porcentajes siguientes:



Fuente: datos obtenidos de 550 boletas válidas

En cuanto a la edad, existe una distribución porcentual similar entre los rangos de 26 a 57 años, observándose que el mayor rango se encuentra en el rango de 42 a 49 años con 25%, seguido por los rangos de 34 a 41 y 50 a 57 años con 23 y 20% respectivamente, seguido por 17% de trabajadores se encuentra en los rangos de edad entre 26 a 33 años. En general demuestra una población adulta-madura que brinda sensación de estabilidad.

B. Resultados de Nivel Laboral

Los resultados obtenidos sobre el nivel laboral de las diferentes Escuelas no Facultativas se presentan a continuación:

**ESCUELAS
NIVEL LABORAL
RESULTADOS DE NIVEL LABORAL EN PORCENTAJES**

DEPENDENCIA	Decisión Superior	Profesional	Técnico	Oficinista	Servicios	Otros
ECTAFIDE	1	22	4	4	1	0
EFPEM	1	41	10	25	7	2
Escuela de Ciencia Política	2	24	5	4	2	3
Escuela de Arte	2	25	1	1	2	1
Escuela de Física y Matemáticas	2	16	3	5	0	2
Escuela de Ciencia Lingüística	2	41	9	7	5	0
Escuela de Ciencias Psicológicas	9	124	5	10	1	1
Escuela de Historia	1	34	6	9	3	0
Escuela de Trabajo Social	3	10	5	5	0	0
PORCENTAJE PROMEDIO	23	337	48	70	21	9

Estos resultados divididos entre el número total de la población nos dan los porcentajes siguientes:



Fuente: datos obtenidos de 550 boletas válidas

Referente al nivel laboral, el mayor porcentaje se encuentra en puestos Profesionales con 66%, seguido por puestos Oficinistas y Técnicos con 14 y 9% respectivamente, los puestos de Servicios con 4%, los puestos de Decisión Superior con 5% y otro tipo de puestos con 2%. Se considera que esta distribución está de acuerdo con el tipo de funciones académicas y administrativas que brindan las Escuelas No Facultativas.

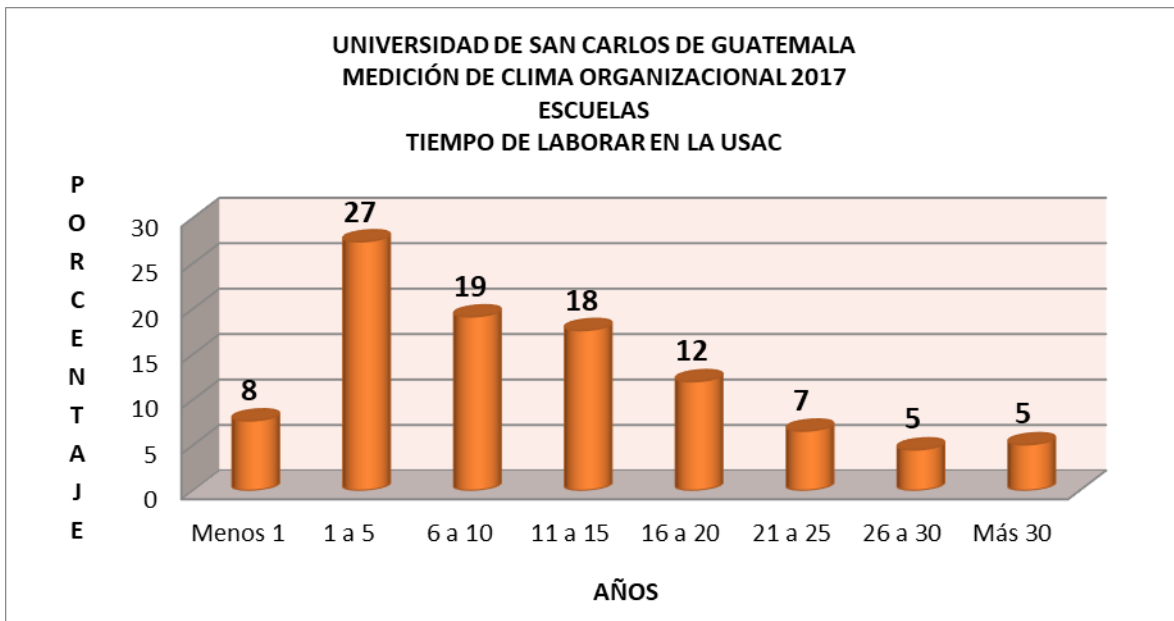
C. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad

Los resultados obtenidos sobre tiempo de laborar en la institución de las diferentes Escuelas No Facultativas se presentan a continuación:

ECUELAS
RESULTADOS DE TIEMPO DE LABORAR EN LA USAC EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	Menos 1	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más 30
ECTAFIDE	2	8	6	3	7	2	3	0
EFPEM	6	31	21	13	7	2	3	0
Escuela de Ciencia Política	5	17	5	6	1	3	1	1
Escuela de Arte	11	10	8	2	1	0	0	0
Escuela de Física y Matemáticas	3	14	3	3	3	0	1	1
Escuela de Ciencia Lingüística	2	10	18	16	11	5	2	0
Escuela de Ciencias Psicológicas	10	33	25	32	18	13	7	15
Escuela de Historia	1	12	6	7	7	4	3	3
Escuela de Trabajo Social	1	11	10	12	9	6	4	7
PORCENTAJE PROMEDIO	41	146	102	94	64	35	24	27

Estos resultados divididos entre el número total de la población nos dan los porcentajes siguientes:



Fuente: datos obtenidos de 550 boletas válidas

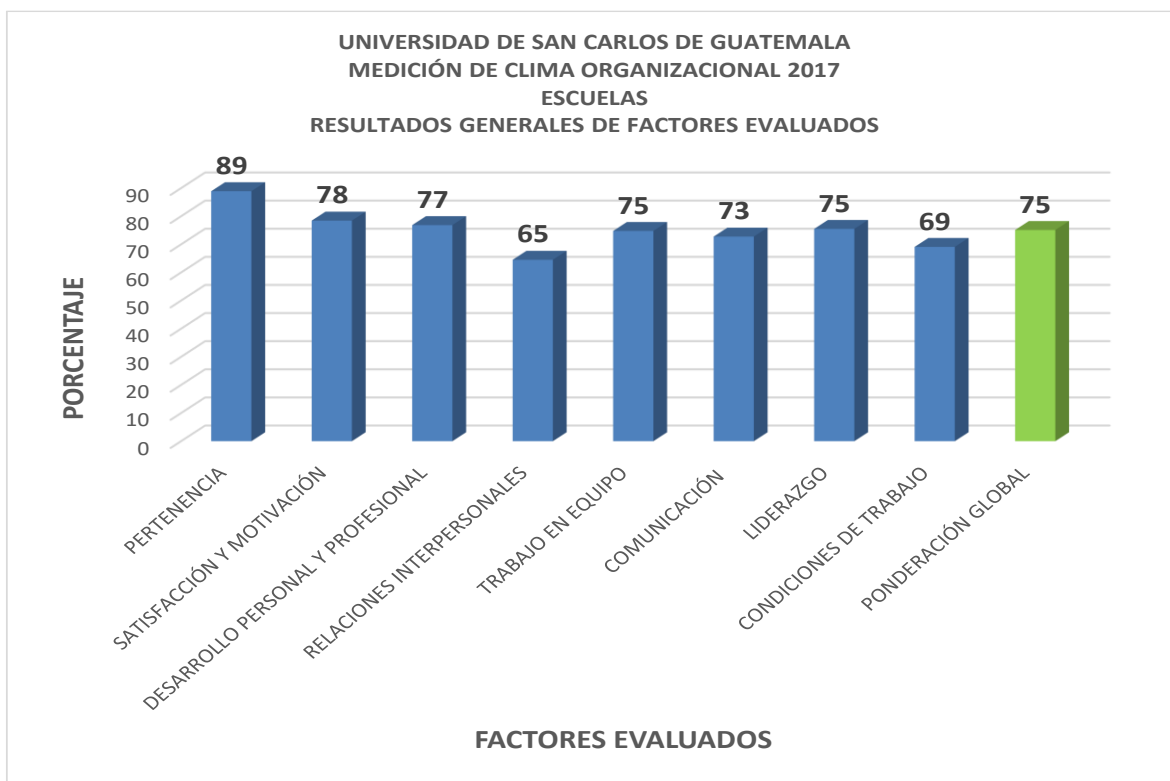
Finalmente, en el rango de 0 a 5 años de pertenecer a la Universidad se encuentra un 35% de la población. Otra muestra significativa se encuentra en los rangos de 6 a 20 años con 47% de la población y el resto del personal 17% está distribuido en los otros rangos de 21 a más de 30 años. Se infiere que la mayor parte del personal tiene un tiempo prolongado de laborar en la institución, lo que les permite tener mayor conocimiento, así como, crear en ellos una fuerte pertenencia hacia la Institución. Pero no debe olvidarse que, a la vez, puede ser síntoma de acomodamiento y apatía.

Con dichos resultados puede observarse que en las unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala que existe una baja rotación de personal.

2.6.2.8.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS ESCUELAS NO FACULTATIVAS

El personal docente y administrativo que labora para las Escuelas no Facultativas otorgaron una ponderación global de **75 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que lo ubica en el rango de un clima **SANO**, pero en el límite inferior del promedio establecido para este estudio, por lo que es necesario analizar los resultados individuales de cada una por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar. A continuación se presenta la gráfica de resultados por variable.

GRÁFICA II Resultados Globales de Escuelas No Facultativas por Factor 2017



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE ●	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO ●	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO ●	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO ●	0 - 59 %	Clima Débil

De esta gráfica se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación y pertenencia.

A la vez, para tener una percepción global se presenta el cuadro resumen de resultados de las Escuelas:

Cuadro No. 2

Resultado del Diagnóstico de Clima Organizacional de las Escuelas

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2017
FACULTADES Y ESCUELAS

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
ESCUELAS											
Escuela de Arte	33	78	74	78	61	71	73	76	64	72	ACEPTABLE
Escuela de Ciencia Política	42	87	76	73	66	72	70	69	71	73	ACEPTABLE
Escuela de Ciencias de la Comunicación	PENDIENTE										
Escuela de Ciencias Lingüísticas	66	88	69	69	58	71	61	69	75	70	ACEPTABLE
Escuela de ciencias Psicológicas	155	91	80	78	67	72	79	80	70	77	SANO
Escuela de Ciencia y Tecnología de la Actividad Física y el Deporte - ECTAFIDE-	33	90	83	78	67	76	78	85	64	77	SANO
Escuela de Historia	44	93	80	76	67	76	73	71	74	76	SANO
Escuela de Profesores de Enseñanza Media -EFPEM-	86	91	81	77	67	78	74	74	74	77	SANO
Escuela de Trabajo Social	63	93	79	78	64	73	69	73	72	75	SANO
Escuela de Ciencias Físicas y Matemáticas	28	91	85	87	66	85	80	83	60	80	SANO
TOTAL	550	89	78	77	65	75	73	75	69	75	SANO
CLIMA GLOBAL FACULTADES Y ESCUELAS 2017	1772	90	78	76	65	75	72	73	71	75	

COLOR	RANGO PORCENTUAL	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE	75 - 100 %	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO	66 - 74 %	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO	60 - 65 %	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO	0 - 59 %	0 - 59 %	Clima Débil

Es importante resaltar, que la mayoría de las Escuelas no facultativas tienen un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano, sin embargo, se encuentran en el límite inferior del rango.** A la vez, existen otras que aunque están por arriba del promedio, obtuvieron resultados en el rango **Clima Aceptable**, lo que significa que deben dar atención y seguimiento a las variables que requieren acciones correctivas o preventivas para evitar que pueda bajar la satisfacción de los trabajadores.

Por lo expuesto, es necesario que las autoridades de las Escuelas realicen sus planes de mejora ya que algunas tienen que realizar acciones preventivas inmediatas, tal es el caso de la Escuela de Arte, Escuela de Ciencias Lingüísticas, Escuela de Trabajo Social y Ciencias Físicas y Matemáticas para evitar que el ambiente laboral siga bajando de ponderación y pueda llegar a límites de insatisfacción.

Otro aspecto interesante de mencionar es que en la mayoría de Escuelas es necesario que le den atención al factor de Relaciones Interpersonales que ha sido evaluado bajo.

2.6.2.8.5. Aspectos Relevantes del Diagnóstico de Clima Organizacional Facultades y Escuelas 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
FACULTADES Y ESCUELAS - 2017

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
PERTENENCIA	1. Alto orgullo por ser parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2. Alto sentido de pertenencia universitaria. 3. Disposición a seguir laborando en la USAC.		En general los trabajadores docentes y administrativos de las Facultades y Escuelas de la Universidad de San Carlos de Guatemala se sienten parte de la misma y desean continuar laborando en ella. Es necesario conservar el alto sentido de pertenencia.
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	1. El personal se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y el mismo llena sus expectativas personales, lo que le motiva a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieren.	1. No siempre se toman en consideración las opiniones, sugerencias e ideas de los trabajadores.	1. Es necesario que las jefaturas propicien ambientes agradables de trabajo. 2. Que las autoridades reconozcan y motiven a sus trabajadores cuando realizan bien su trabajo.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	En las facultades y escuelas, el personal docente principalmente recibe capacitación oportuna y puede desarrollar sus conocimientos. A la vez, existe una alta relación entre los estudios y experiencia con el trabajo y se les permite para desarrollar iniciativas.	La mayoría de trabajadores perciben que no existen posibilidades de promoción y crecimiento en la USAC y que para el personal administrativo no se cuenta con programas de capacitación integral y oportuna.	Es importante que las autoridades superiores de la Universidad consideren el implementar la carrera administrativa, que permita crecimiento y desarrollo interno y que se implementen planes de capacitación integral para los trabajadores que les permita fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollarse en sus puestos de trabajo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
FACULTADES Y ESCUELAS - 2017

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>1. Existe buena disposición por parte de los trabajadores para relacionarse con personal de otras dependencias de la USAC.</p> <p>2. En la mayoría de las Facultades y Escuelas existe actitud de comprensión y aceptación entre los trabajadores.</p>	<p>1. A nivel general se perciben desacuerdos entre los compañeros de trabajo, lo que debilita las relaciones laborales.</p> <p>2. Se infiere una escasa promoción de reuniones por parte de las autoridades para dialogar sobre como mejorar las relaciones entre el personal.</p>	Es necesario a nivel institucional fortalecer las relaciones humanas e interpersonales de los trabajadores, que coadyuve a tener ambientes más sanos y comportamiento laboral de los trabajadores más efectivos.
TRABAJO EN EQUIPO	En la mayoría de dependencias existe una buena disposición para trabajar en equipo, existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores. Tratan de provechar las fortalezas de cada uno en el equipo de trabajo.	Por lo general existe una baja participación de los Jefes en los equipos de trabajo y no existe un espíritu de cooperación entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede afectar su gestión administrativa.	Es importante y necesario propiciar el trabajo en equipo que permita lograr mayor eficiencia en los procesos y servicios e integración entre las unidades de la Universidad.
COMUNICACIÓN	Existe una buena comunicación horizontal con los compañeros de trabajo y la mayoría de trabajadores reciben retroalimentación de sus jefaturas sobre su desempeño laboral o si deben mejorar.	La mayoría de trabajadores perciben mecanismos de comunicación débiles a lo interno de la Universidad, lo que no les permite tener Información de interés en forma oportuna y el jefe no les informa sobre disposiciones y situaciones que les afectan en sus puestos de trabajo.	Establecer mecanismos para mejorar la comunicación organizacional de la Universidad y que la misma sea efectiva.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
FACULTADES Y ESCUELAS - 2017

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
LIDERAZGO	<p>1. Se realizan reuniones para coordinar el trabajo e instruirles hacia dónde orientar los objetivos.</p> <p>2. En general se puede observar que existe una distribución equitativa de la carga laboral entre los trabajadores.</p>	<p>1. Se infiere bajo involucramiento de los líderes en los procesos y actividades importantes de la Universidad.</p>	<p>Es importante fortalecer las habilidades y destrezas directivas que permitan asertividad en el trabajo y que exista mayor involucramiento.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	<p>En general los trabajadores perciben sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. Cuentan con recursos necesarios para cumplir con sus funciones y los aspectos medioambientales como iluminación y ventilación son adecuados.</p>	<p>La distribución de espacios y el no contar con una infraestructura adecuada afecta principalmente a las Escuelas No Facultativas, entre ellas Escuela de Ciencias Físicas y Matemáticas, Arte y ECTAFIDE.</p>	<p>Realizar gestiones que permitan mejorar la infraestructura y espacios físicos de las Facultades y Escuelas. Así como, que cuenten con el mobiliario y equipo necesario y adecuado para el desarrollo de sus actividades.</p>

2.6.3. RESULTADOS EN CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTOS TECNOLÓGICOS EN LOS AÑOS 2018 Y 2019

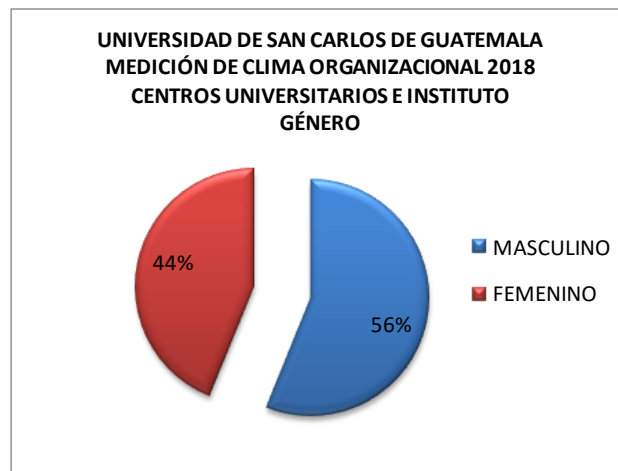
2.6.3.1. RESULTADOS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO EN CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTO TECNOLÓGICO 2018

A continuación, se proporcionará la interpretación de los resultados de datos estadísticos de la población de trabajadores que participaron durante el Diagnóstico de Clima Organizacional el año 2018 en el cincuenta por ciento de Centros Universitarios y el Instituto Tecnológico Guatemala Sur –ITUGS-, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

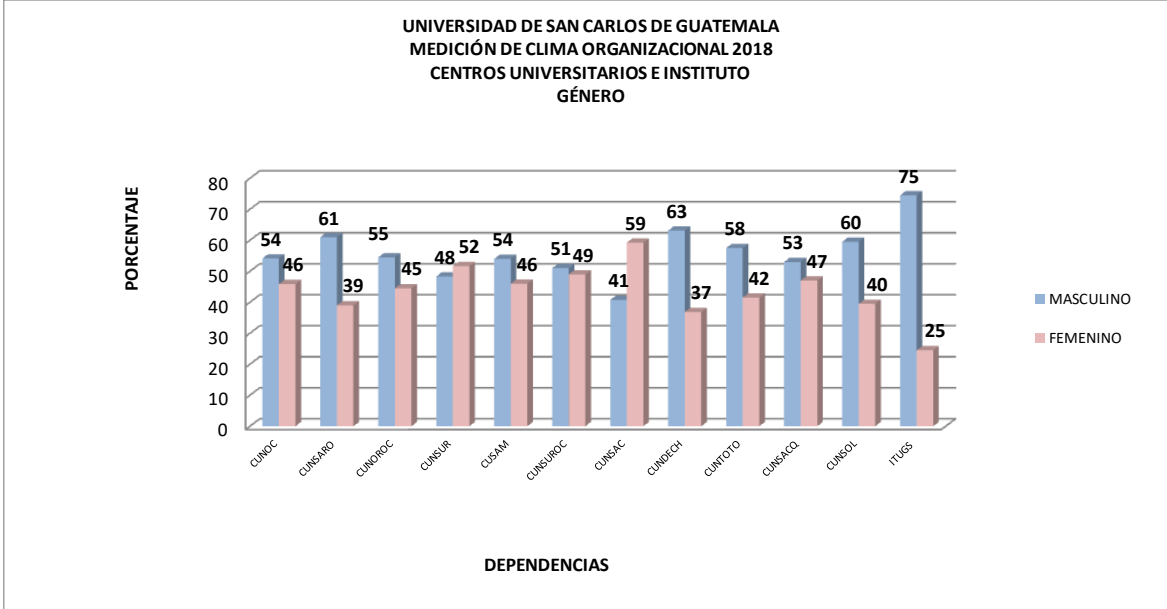
A. Resultados de Género

CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTO RESULTADOS DE GÉNERO EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	MASCULINO	FEMENINO
CUNOC	54	46
CUNSARO	61	39
CUNOROC	55	45
CUNSUR	48	52
CUSAM	54	46
CUNSUROC	51	49
CUNSAC	41	59
CUNDECH	63	37
CUNTOTO	58	42
CUNSACQ	53	47
CUNSOL	60	40
ITUGS	75	25
TOTAL	56	44



Fuente: datos obtenidos de 1212 boletas válidas



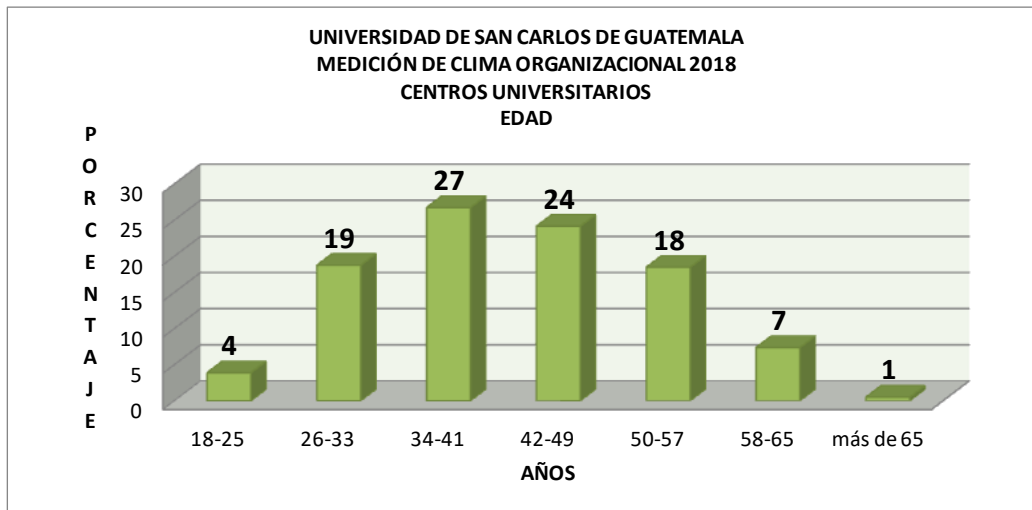
Como se puede observar en el cuadro de Género, la población de trabajadores que participó en el estudio de los Centros Universitarios que participaron durante el 2018, presenta bastante equilibrio en la distribución entre mujeres y hombre sin embargo existe más personal masculino. Si se analiza a cada Centro Universitario, estos datos presentan algún margen de dispersión, como puede observarse en la gráfica, si se considera que algunos Centros Universitarios como CUNSARO, CUNDECH, CUNTOTO, CUNSOL, ITUGS, entre otras, tienen mayor cantidad de trabajadores de sexo masculino y otras como CUNSUR Y CUNSAC, tienen mayor personal de sexo femenino.

B. Resultados de Edad

Los rangos de edad de los trabajadores que conforman los diferentes Centros Universitarios se presentan a continuación:

**CENTROS UNIVERSITARIOS
EDAD
RESULTADOS DE EDAD EN PORCENTAJES**

DEPENDENCIAS	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	58-65	más de 65
Centro Universitario de Occidente -CUNOC-	1	14	19	28	22	13	3
Centro Universitario de Santa Rosa -CUNSARO-	5	18	25	24	24	5	0
Centro Universitario de Nor-Occidente -CUNOROC-	0	9	28	33	19	10	2
Centro Universitario del Sur -CUNSUR-	1	16	26	28	17	11	1
Centro Universitario de San Marcos -CUSAM-	7	21	25	21	20	7	1
Centro Universitario Sur-Occidente -CUNSUROC-	0	23	25	21	23	9	0
Centro Universitario de Sacatepéquez -CUNSAC-	2	24	13	30	26	6	0
Centro Universitario de Chimaltenango -CUNDECH-	0	13	38	23	15	10	0
Centro Universitario de Totonicapán -CUNTOTO-	7	20	31	24	16	4	0
Centro Universitario del Quiché -CUNSAQ-	12	29	33	17	9	2	0
Centro Universitario de Sololá -CUNSOL-	9	21	39	17	11	4	0
Instituto Tecnológico Universitario Guatemala Sur -ITUGS-	5	18	21	26	23	9	0
PORCENTAJE PROMEDIO	47	225	321	290	222	89	6



Fuente: datos obtenidos de 1212 boletas válidas

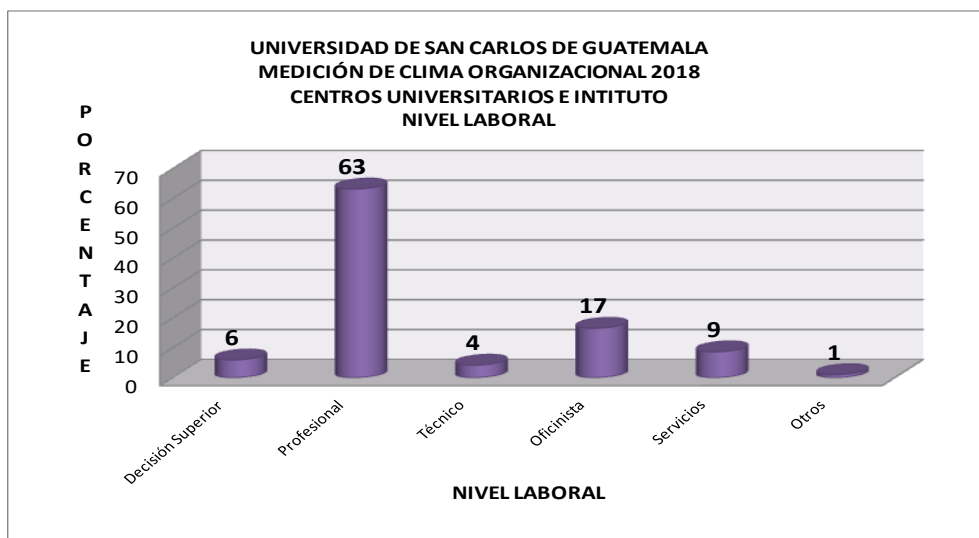
En cuanto a la edad, puede observarse en la gráfica que solamente un 23% de la población es joven. Después se puede notar una distribución porcentual similar entre los rangos de 34 a 57 años, observándose que el mayor rango se encuentra entre 34 a 41 años con 27%. En general demuestra que los Centros Universitarios están conformados por una población adulta-madura lo que puede brindar una sensación de estabilidad.

C. Resultados de Nivel Laboral

Los resultados obtenidos sobre el nivel laboral se presentan a continuación:

**CENTROS UNIVERSITARIOS 2018
NIVEL LABORAL
RESULTADOS DE NIVEL LABORAL EN PORCENTAJES**

DEPENDENCIA	Decisión Superior	Profesional	Técnico	Oficinista	Servicios	Otros
Centro Universitario de Occidente -CUNOC-	6	85	2	6	1	0
Centro Universitario de Santa Rosa -CUNSARO-	1	72	2	17	7	2
Centro Universitario de Nor-Occidente -CUNOROC-	4	58	3	31	5	0
Centro Universitario del Sur -CUNSUR-	3	83	5	6	4	1
Centro Universitario de San Marcos -CUSAM-	2	51	9	33	6	0
Centro Universitario Sur-Occidente -CUNSUROCC-	1	64	0	32	0	4
Centro Universitario de Sacatepéquez -CUNSAC-	10	74	2	7	7	0
Centro Universitario de Chimaltenango -CUNDECH-	6	81	5	4	5	0
Centro Universitario de Totonicapán -CUNTOTO-	10	50	10	17	13	2
Centro Universitario del Quiché -CUNSACQ-	8	51	4	27	12	0
Centro Universitario de Sololá -CUNSOL-	13	42	9	15	19	3
Instituto Tecnológico Universitario Guatemala Sur -ITUGS-	9	51	3	7	29	3
PORCENTAJE PROMEDIO	72	759	51	199	105	13



Fuente: datos obtenidos de 1212 boletas válidas

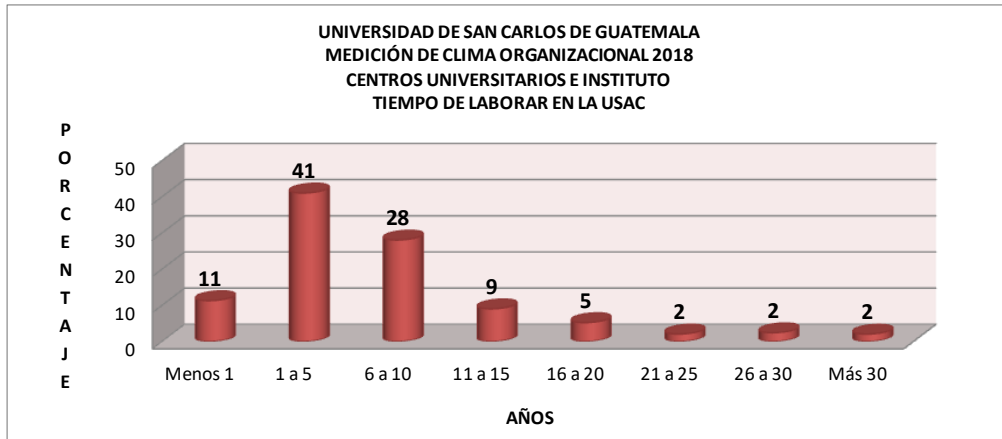
Referente al nivel laboral, el mayor porcentaje de trabajadores se encuentra en puestos Profesionales con 63% lo cual está de acuerdo a los requisitos que los docentes deben tener para la actividad académica. Adicional se compone con puestos administrativos de apoyo entre ellos Oficinistas y Servicios con 17 y 9% respectivamente, los puestos de con Técnicos 4%. A la vez, los puestos de Decisión Superior se representan con un 6% y otro tipo de puestos con 1%. Se considera que esta distribución está de acuerdo al tipo de funciones académico-administrativas de los Centros Universitarios.

D. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad

Los resultados obtenidos sobre tiempo de laborar se presentan a continuación:

**CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTO
RESULTADOS DE TIEMPO DE LABORAR EN LA USAC EN PORCENTAJES**

DEPENDENCIA	Menos 1	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más 30
Centro Universitario de Occidente -CUNOC-	5	31	20	14	9	9	4	9
Centro Universitario de Santa Rosa -CUNSARO-	11	37	28	19	3	1	0	2
Centro Universitario de Nor-Occidente -CUNOROC-	6	24	30	15	13	4	7	2
Centro Universitario del Sur -CUNSUR-	13	40	25	15	4	1	2	1
Centro Universitario de San Marcos -CUSAM-	10	45	16	16	9	0	6	0
Centro Universitario Sur-Occidente -CUNSUROCC-	0	31	26	9	17	5	7	6
Centro Universitario de Sacatepéquez -CUNSAC-	28	51	6	5	3	3	4	1
Centro Universitario de Chimaltenango -CUNDECH-	6	43	45	3	1	2	0	0
Centro Universitario de Totonicapán -CUNTOTO-	10	48	41	2	0	0	0	0
Centro Universitario del Quiché -CUNSACQ-	16	52	31	0	0	0	0	2
Centro Universitario de Sololá -CUNSOL-	23	69	8	1	0	0	0	0
Instituto Tecnológico Universitario Guatemala Sur -ITUGS-	9	30	55	0	4	0	0	2
PORCENTAJE PROMEDIO	135	498	329	98	62	24	29	24



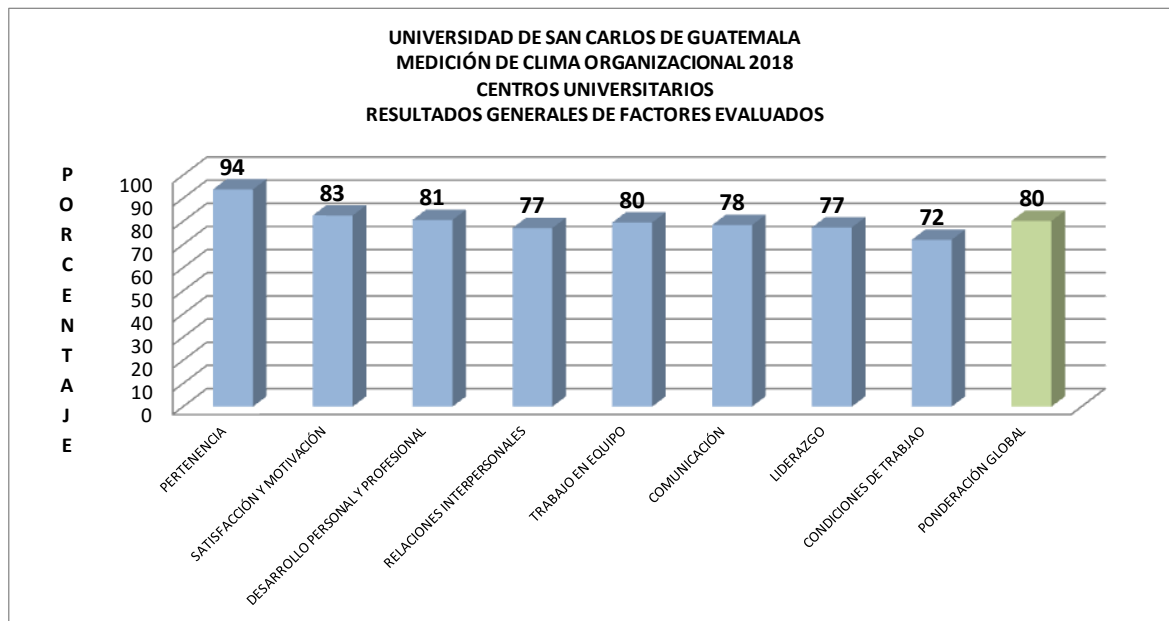
Fuente: datos obtenidos de 1212 boletas válidas

Finalmente, en cuanto al tiempo de laborar para la Universidad puede observarse que solamente el 11% trabajadores menos de 1 año de laborar para los Centros Universitarios visitados y el ITUGS en el 2018. Otra muestra significativa se encuentra en los rangos de 1 a 5 años con un 41% y de 6 a 10 años con 28% de la población y el resto del personal 20% está distribuido en los otros rangos de 21 a más de 30 años. Un alto porcentaje del personal de los centros universitarios tienen poco tiempo de laborar para la institución, lo que podría incidir en el conocimiento e identificación con la misma.

2.6.3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2018

El personal docente y administrativo que labora en los Centros Universitarios otorgaron una ponderación global de **80 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que los ubica en el rango de un clima **SANO**, sin embargo, es necesario analizar los resultados individuales de cada Centro Universitario por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada uno a considerar. A continuación se presenta la gráfica de resultados por factor.

GRÁFICA I Resultados Globales por Factor Centros Universitarios e Instituto 2018



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO	0 - 59 %	Clima Débil

D
e
e
s
t
a
g
r
á
f
i
c
a
s
e
p
u

Se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados los Centros Universitarios y del ITUGS, para tener una percepción global:

Cuadro No. 1 Resultado del Diagnóstico de Clima Organizacional de Centros Universitarios 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2018 CENTROS UNIVERSITARIOS

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUSAM- SAN MARCOS	94	94	82	79	77	76	78	78	72	79	SANO
Personal Académico	57	93	87	86	80	80	83	84	67	83	SANO
Personal Administrativo	37	94	77	71	74	72	72	72	76	76	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO CUNOC- QUETZALTENANGO	309	92	79	77	74	74	74	74	72	79	SANO
Personal Académico	268	92	78	81	75	74	74	74	70	81	SANO
Personal Administrativo	41	92	79	74	73	75	74	74	75	77	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUNSUROC - SUCHITEPEQUEZ	79	95	81	83	77	78	76	72	69	79	SANO
Personal Académico	64	95	83	87	76	79	77	79	67	80	SANO
Personal Administrativo	15	95	78	78	77	76	74	64	71	76	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUNOROC- HUEHUETENANGO	111	94	83	78	75	76	75	74	67	77	SANO
Personal Académico	90	93	82	81	76	75	75	75	67	78	SANO
Personal Administrativo	21	94	83	75	74	76	75	72	66	77	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHE -CUNSAQ	113	96	83	80	78	81	80	82	71	81	SANO
Personal Académico	78	94	81	80	76	79	80	80	64	79	SANO
Personal Administrativo	35	97	85	80	79	82	80	83	78	83	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE TONICAPAN -CUNTOTO-	74	94	87	84	81	87	86	84	76	85	SANO
Personal Académico	42	94	87	88	83	87	88	85	67	85	SANO
Personal Administrativo	32	93	87	79	78	86	84	82	84	84	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE SOLOLÁ - CUNSO-	61	94	86	84	81	86	81	80	77	83	SANO
Personal Académico	43	94	87	84	81	85	82	86	68	84	SANO
Personal Administrativo	18	94	84	84	81	86	79	74	86	83	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO CUNSAO - SANTA ROSA	84	91	87	83	77	84	82	82	81	83	SANO
Personal Académico	68	87	85	84	79	84	84	83	77	83	SANO
Personal Administrativo	16	95	89	83	75	83	80	80	84	84	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DEL SUR - CUNSUR	128	93	79	79	74	76	76	77	68	78	SANO
Personal Académico	104	95	82	84	78	80	81	83	66	81	SANO
Personal Administrativo	24	91	76	75	69	72	71	70	71	74	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO CUNDECH - CHIMALTENANGO	126	94	82	82	76	80	79	77	74	80	SANO
Personal Académico	114	93	83	84	79	81	82	84	63	81	SANO
Personal Administrativo	12	94	81	80	72	79	76	71	84	80	SANO
INSTITUTO TECNOLÓGICO GUATEMALA SUR -ITUGS-	34	91	81	75	80	78	82	81	82	81	SANO
Personal Académico	12	93	81	79	79	81	84	83	87	84	SANO
Personal Administrativo	22	88	81	71	80	75	80	78	77	79	SANO
INSTITUTO TECNOLÓGICO GUATEMALA SUR -CUNSA-	33	92	93	92	85	95	93	94	91	92	SANO
Personal Académico	22	99	99	95	85	99	97	99	87	95	SANO
Personal Administrativo	11	85	87	88	84	90	89	89	94	88	SANO
TOTALES	1212	94	83	81	77	80	78	77	72	80	SANO

Es importante resaltar, que todos los Centros Universitarios diagnosticados en el año 2018 tienen un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano** y con punteos en el límite superior del rango establecido. Se informa que los informes fueron remitidos a todas las autoridades en el primer semestre del 2018, para iniciar con la Fase II de la Gestión de Clima Organizacional que consiste en elaborar los planes de mejora de acuerdo a sus resultados y a los factores que tenga de darse mayor atención.

2.6.3.3. Aspectos Relevantes del Diagnóstico de Clima Organizacional 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2018**

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
PERTENENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto orgullo por ser parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2. Alto sentido de pertenencia universitaria. 3. Disposición a seguir laborando en la USAC. 		<p>En general los trabajadores docentes y administrativos de los Centros Universitarios visitados en el 2018 de la Universidad de San Carlos de Guatemala se sienten parte de la misma y desean continuar laborando en ella. Es necesario conservar el alto sentido de pertenencia.</p>
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y el mismo llena sus expectativas personales, lo que le motiva a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieren. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo reconocimiento de un trabajo bien realizado por las jefaturas lo que desmotiva a los trabajadores. 2. No siempre se toman en consideración las opiniones, sugerencias e ideas de los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario que las jefaturas propicien ambientes agradables de trabajo. 2. Que las autoridades reconozcan y motiven a sus trabajadores cuando realizan bien su trabajo. 3. Es importante tomar en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los trabajadores ya que esto hace que se sientan tomados en cuenta y se motiven para seguir aportando ideas que contribuyan a enriquecer sus puestos de trabajo.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal percibe que tiene oportunidad de desarrollar sus habilidades y aptitudes, que hay relación entre estudios y experiencia con el trabajo. 2. Se tiene la libertad para presentar iniciativas y libertad para tomar decisiones en sus puestos de trabajo. 	<p>La mayoría de trabajadores perciben que no existen posibilidades de promoción y crecimiento en la USAC y que para el personal administrativo no se cuenta con programas de capacitación integral y oportuna.</p>	<p>Es importante que las autoridades superiores de la Universidad consideren el implementar la carrera administrativa, que permita crecimiento y desarrollo interno y que se implementen planes de capacitación integral para los trabajadores que les permita fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollarse en sus puestos de trabajo.</p>

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2018

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>1. Existe buena disposición por parte de los trabajadores para relacionarse con personal de otras dependencias de la USAC.</p> <p>2. En la mayoría de los Centros Universitarios existe actitud de comprensión y aceptación entre los trabajadores.</p>	A nivel general se perciben desacuerdos entre los compañeros de trabajo, lo que debilita las relaciones laborales.	Es necesario a nivel institucional fortalecer las relaciones humanas e interpersonales de los trabajadores, que coadyuve a tener ambientes más sanos y comportamiento laboral de los trabajadores más efectivos.
TRABAJO EN EQUIPO	En la mayoría de dependencias existe una buena disposición para trabajar en equipo, existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores. Tratan de provechar las fortalezas de cada uno en el equipo de trabajo.	Por lo general existe una baja participación de los Jefes en los equipos de trabajo y no existe un espíritu de cooperación entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede afectar su gestión administrativa.	Es importante y necesario propiciar el trabajo en equipo que permita lograr mayor eficiencia en los procesos y servicios.
COMUNICACIÓN	Existe una buena comunicación horizontal con los compañeros de trabajo y la mayoría de trabajadores reciben retroalimentación de sus jefaturas sobre su desempeño laboral o si deben mejorar.	La mayoría de trabajadores perciben mecanismos de comunicación débiles a lo interno de la Universidad, lo que no les permite tener Información de interés en forma oportuna y el jefe no les informa sobre disposiciones y situaciones que les afectan en sus puestos de trabajo.	Establecer mecanismos para mejorar la comunicación organizacional de la Universidad y que la misma sea asertiva.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2018

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
LIDERAZGO	<p>1. Se realizan reuniones para coordinar el trabajo e instruirles hacia dónde orientar los objetivos.</p> <p>2. En general se resuelven de forma oportuna problemas o conflictos laborales que afectan los ambientes de trabajo.</p>	<p>En general se puede observar que no existe una distribución equitativa de la carga laboral entre los trabajadores lo que hace que unos tengan mayor volumen y responsabilidad en sus puestos de trabajo. Se infiere bajo involucramiento de los líderes en los procesos y actividades importantes de la Universidad.</p>	<p>Es importante fortalecer las habilidades y destrezas directivas que permitan asertividad en el trabajo y que exista mayor involucramiento.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	<p>En general los trabajadores perciben sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. Cuentan con recursos necesarios para cumplir con sus funciones y los aspectos medioambientales como iluminación y ventilación son adecuados.</p>	<p>La mayoría de Centros Universitarios en el área de docencia, cuentan con espacios físicos inadecuados para desarrollar el trabajo y el mobiliario y equipo no está en condiciones adecuadas.</p>	<p>Realizar gestiones que permitan mejorar la infraestructura y espacios físicos de los Centros Universitarios.</p>

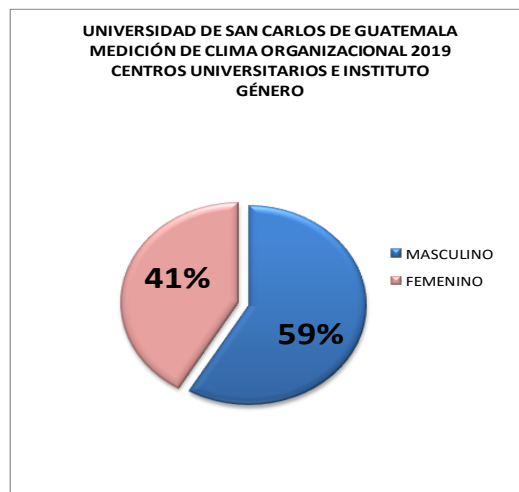
2.6.3.4. RESULTADOS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN EN CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTO TECNOLÓGICO 2019

A continuación, se proporciona la interpretación de los resultados de datos estadísticos de la población de trabajadores que participaron durante el Diagnóstico de Clima Organizacional en el año 2019, en el cincuenta por ciento de Centros Universitarios y el Instituto Tecnológico Maya de Estudios Superiores - ITMES-, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

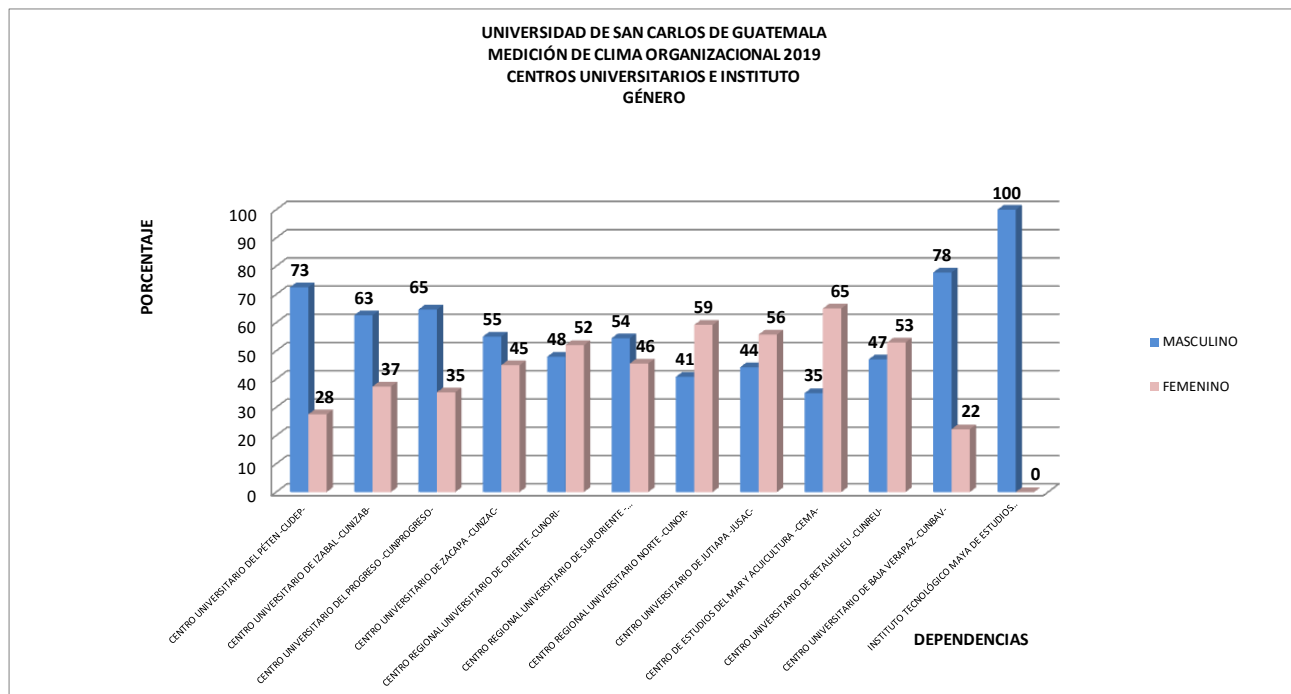
A. Resultados de Género

CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTO RESULTADOS DE GÉNERO EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	MASCULINO	FEMENINO
CENTRO UNIVERSITARIO DEL PÉTEN -CUDEP-	73	28
CENTRO UNIVERSITARIO DE IZABAL -CUNIZAB-	63	37
CENTRO UNIVERSITARIO DEL PROGRESO -CUNPROGRESO-	65	35
CENTRO UNIVERSITARIO DE ZACAPA -CUNZAC-	55	45
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-	48	52
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SUR ORIENTE -CUNSORORI-	54	46
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO NORTE -CUNOR-	41	59
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA -JUSAC-	44	56
CENTRO DE ESTUDIOS DEL MAR Y ACUICULTURA -CEMA-	35	65
CENTRO UNIVERSITARIO DE RETALHULEU -CUNREU-	47	53
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-	78	22
INSTITUTO TECNOLÓGICO MAYA DE ESTUDIOS SUPERIORES-ITMES-	100	0
TOTAL	59	41



Fuente: datos obtenidos de 797 boletas válidas



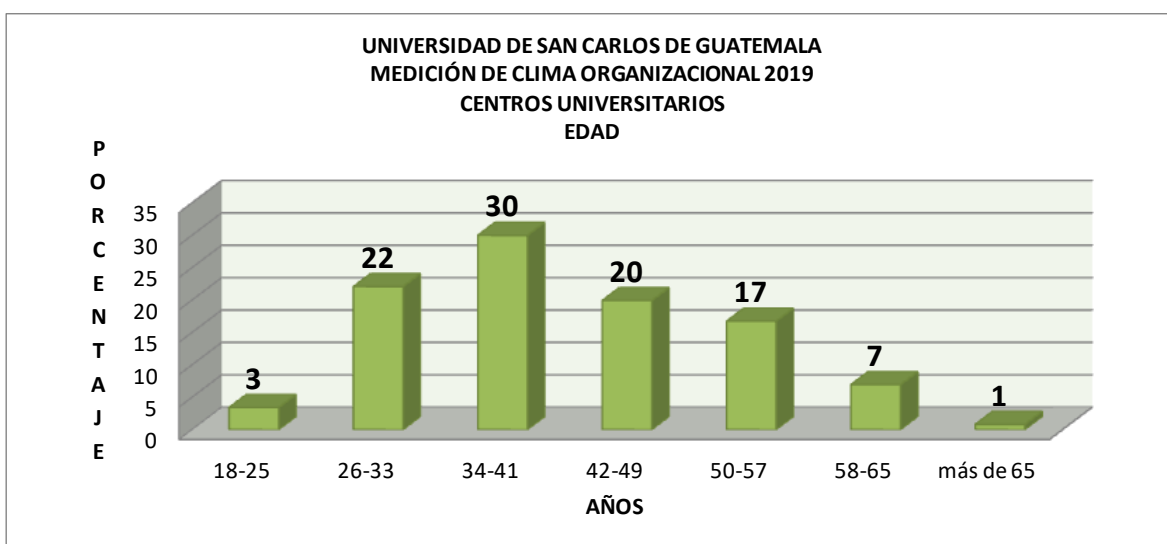
Como se puede observar en el cuadro de Género, la población de trabajadores que participó en el estudio de los Centros Universitarios, presenta bastante equilibrio en la distribución entre mujeres y hombre sin embargo existe más personal masculino. Si se analiza a cada Centro Universitario, estos datos presentan algún margen de dispersión, como puede observarse en la gráfica, si se considera que algunos Centros Universitarios como CUDEP, CUNIZAB, CUNPROGRESO, CUNBAV e ITMES, entre otros, tienen mayor cantidad de trabajadores de sexo masculino y otras como CUNOR, JUSAC, CEMA y CUNREU que tienen mayor personal de sexo femenino.

B. Resultados de Edad

Los rangos de edad de los trabajadores que conforman los diferentes Centros Universitarios se presentan a continuación:

RESULTADOS DE EDAD EN PORCENTAJES

DEPENDENCIAS	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	58-65	más de 65
CENTRO UNIVERSITARIO DEL PÉTEN -CUDEP-	5	19	13	14	30	19	2
CENTRO UNIVERSITARIO DE IZABAL -CUNIZAB-	6	25	36	24	7	4	0
CENTRO UNIVERSITARIO DEL PROGRESO -CUNPROGRESO-	1	29	33	15	11	9	1
CENTRO UNIVERSITARIO DE ZACAPA -CUNZAC-	8	34	28	14	9	6	1
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-	1	14	22	16	34	12	1
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SUR ORIENTE -CUNSORORI-	2	19	31	18	20	8	3
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO NORTE -CUNOR-	4	27	28	22	14	5	0
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA -JUSAC-	1	13	29	24	27	6	0
CENTRO DE ESTUDIOS DEL MAR Y ACUICULTURA -CEMA-	15	11	26	16	21	11	0
CENTRO UNIVERSITARIO DE RETALHULEU -CUNREU-	0	20	53	13	13	0	0
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-	0	21	29	30	16	3	2
ITMES	0	33	33	33	0	0	0
PORCENTAJE PROMEDIO	41	265	360	239	201	83	10



Fuente: datos obtenidos de 797 boletas válidas

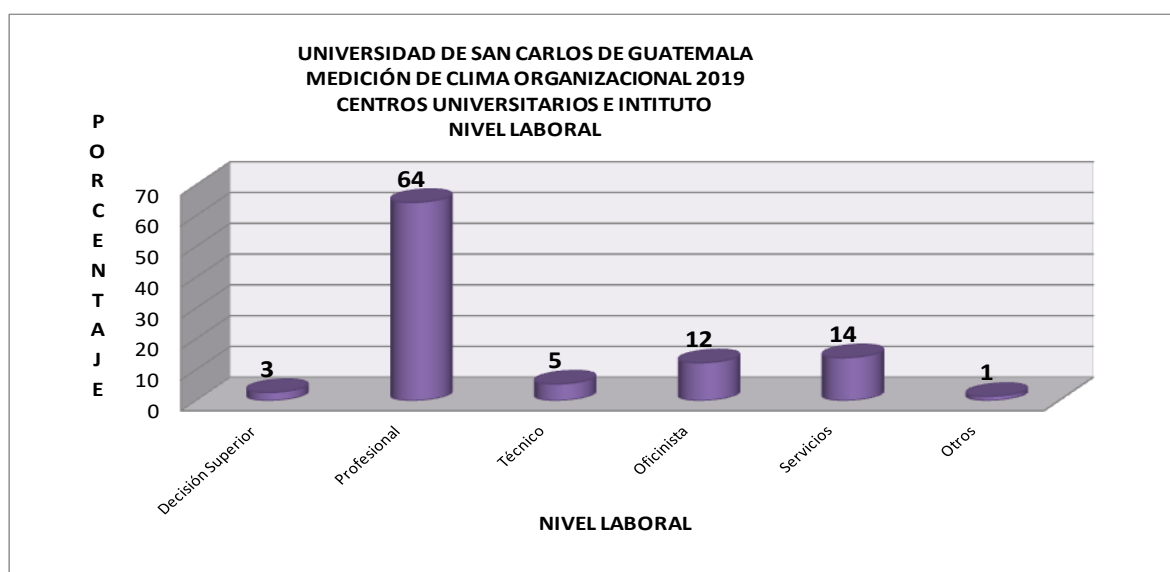
En cuanto a la edad, puede observarse en la gráfica que solamente un 25% de la población es joven. Después se puede notar una distribución porcentual similar entre los rangos de 34 a 57 años, observándose que el mayor rango se encuentra entre 34 a 41 años con 30%. En general demuestra que los Centros Universitarios están conformados por una población adulta-madura lo que puede brindar una sensación de estabilidad.

C. Resultados de Nivel Laboral

Los resultados obtenidos sobre el nivel laboral se presentan a continuación:

RESULTADOS DE NIVEL LABORAL EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	Decisión Superior	Profesional	Técnico	Oficinista	Servicios	Otros
CENTRO UNIVERSITARIO DEL PÉTEN -CUDEP-	3	49	5	21	24	0
CENTRO UNIVERSITARIO DE IZABAL -CUNIZAB-	0	58	11	14	17	0
CENTRO UNIVERSITARIO DEL PROGRESO -CUNPROGRESO-	8	42	0	24	24	2
CENTRO UNIVERSITARIO DE ZACAPA -CUNZAC-	1	53	0	17	29	0
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-	4	81	2	10	1	2
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SUR ORIENTE -CUNSORORI-	2	87	2	8	2	0
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO NORTE -CUNOR-	0	49	16	0	32	2
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA -JUSAC-	3	78	2	10	8	0
CENTRO DE ESTUDIOS DEL MAR Y ACUICULTURA -CEMA-	11	39	5	30	10	6
CENTRO UNIVERSITARIO DE RETALHULEU -CUNREU-	0	93	0	7	0	0
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-	0	55	11	8	21	5
ITMES	0	88	12	0	0	0
PORCENTAJE PROMEDIO	32	772	65	147	167	17



Fuente: datos obtenidos de 797 boletas válidas

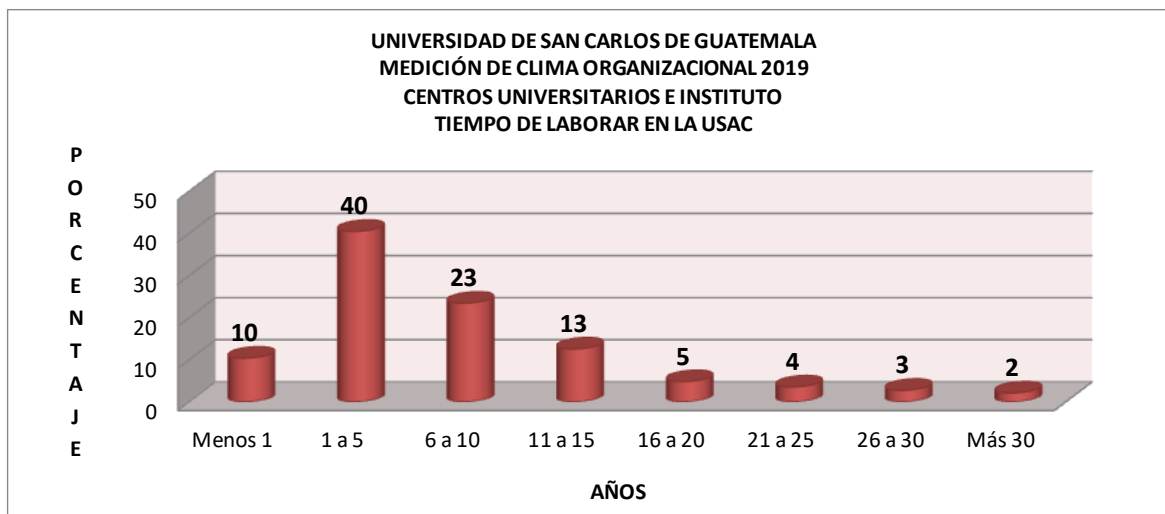
Referente al nivel laboral, el mayor porcentaje de trabajadores se encuentra en puestos Profesionales con 64% lo cual está de acuerdo a los requisitos que los docentes deben tener para la actividad académica en los centros universitarios. Adicional se compone con puestos administrativos de apoyo principalmente con puestos de Oficinistas y Servicios con 12 y 14% respectivamente y los puestos de Técnicos 5%. A la vez, los puestos de Decisión Superior se representan con un 3% y otro tipo de puestos con 1%. Se considera que esta distribución está de acuerdo al tipo de funciones académico-administrativas de los Centros Universitarios.

D. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos de Guatemala

Los resultados obtenidos sobre tiempo de laborar se presentan a continuación:

RESULTADOS DE TIEMPO DE LABORAR EN LA USAC EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	Menos 1	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más 30
CENTRO UNIVERSITARIO DEL PÉTEN -CUDEP-	0	24	19	15	9	16	13	6
CENTRO UNIVERSITARIO DE IZABAL -CUNIZAB-	17	46	19	9	8	1	0	0
CENTRO UNIVERSITARIO DEL PROGRESO -CUNPROGRESO-	5	63	31	1	0	0	0	0
CENTRO UNIVERSITARIO DE ZACAPA -CUNZAC-	17	68	14	1	0	0	0	0
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-	5	20	31	26	10	5	1	1
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SUR ORIENTE -CUNSORORI-	8	27	21	24	6	7	4	4
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO NORTE -CUNOR-	5	38	28	10	11	3	4	0
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA -JUSAC-	7	40	48	5	0	0	0	0
CENTRO DE ESTUDIOS DEL MAR Y ACUICULTURA -CEMA-	5	35	5	5	15	10	10	15
CENTRO UNIVERSITARIO DE RETALHULEU -CUNREU-	47	53	0	0	0	0	0	0
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-	9	21	65	5	0	0	0	0
ITMES	0	50	0	50	0	0	0	0
PORCENTAJE PROMEDIO	125	486	281	151	58	42	33	25



Fuente: datos obtenidos de 797 boletas válidas

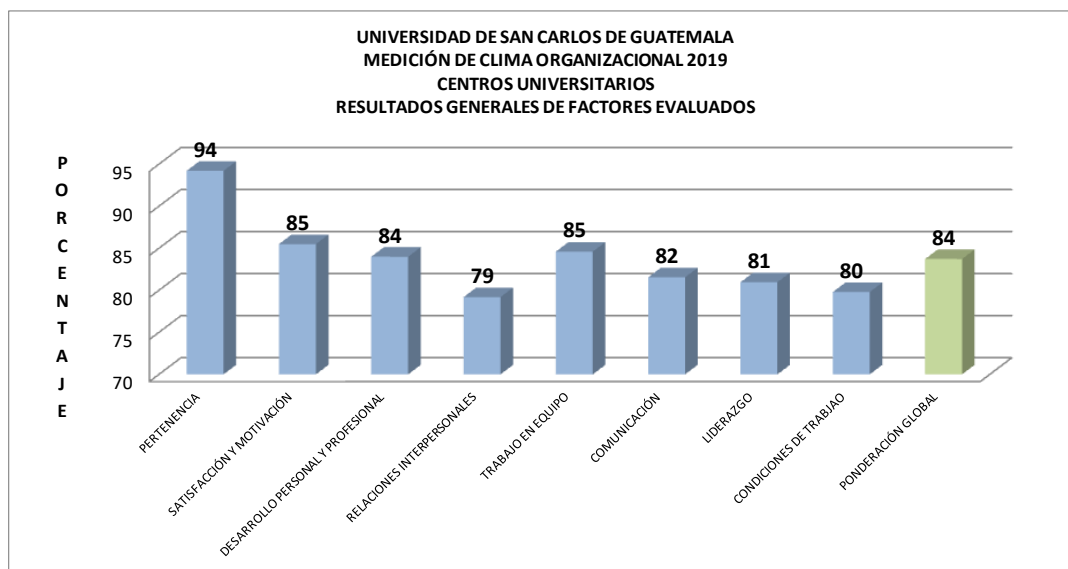
Finalmente, en cuanto al tiempo de laborar para la Universidad puede observarse que el 10% trabajadores tienen de 0 a 1 años de laborar para los Centros Universitarios visitados y el ITMES en el 2019. Otra muestra significativa se encuentra en los rangos de 1 a 15 años con 76% de la población y el resto del personal 14% está distribuido en los otros rangos de 16 a más de 30 años. Se infiere que la mayor parte del personal tiene un tiempo prolongado de laborar en la institución, lo que les permite tener mayor conocimiento, así como, crear en ellos una fuerte pertenencia hacia la Universidad. Pero no debe olvidarse que a la vez, puede ser síntoma de acomodamiento y apatía. Con dichos resultados también

puede observarse que existe una baja rotación de personal en los Centros Universitarios de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

2.6.3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2019

El personal docente y administrativo que labora en los Centros Universitarios de CUDEP, CUNIZAB, CUNPROGRESO, CUNZAC, CUNORI, CUNSORORI, JUSAC, CEMA, CUNREU, CUNOR, CUNBAV e ITMES representados en una muestra de 797 trabajadores, otorgaron una ponderación global de **84 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que los ubica en el rango de un clima **SANO**, sin embargo, es necesario analizar los resultados individuales de cada Centro Universitario e Instituto por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada uno a considerar. A continuación se presenta la gráfica de resultados por factor.

GRÁFICA I
Resultados Globales por Factor
Centros Universitarios e Instituto 2019



De esta gráfica se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, liderazgo, comunicación, desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, satisfacción y motivación y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados los Centros Universitarios y del ITMES, para tener una percepción global:

Cuadro No. 1

Resultado del Diagnóstico de Clima Organizacional de Centros Universitarios e Institutos 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2019
CENTROS UNIVERSITARIOS E INSTITUTOS

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
CENTRO UNIVERSITARIO DE PETÉN -CUDEP-	43	92	85	83	76	79	73	73	70	79	SANO
Personal Académico	20	94	90	89	81	84	83	84	73	85	SANO
Personal Administrativo	23	89	79	77	70	74	63	61	66	72	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO DE IZABAL -CUNIZAB-	61	96	91	89	84	92	90	91	90	90	SANO
Personal Académico	43	96	89	90	81	89	88	89	89	89	SANO
Personal Administrativo	18	96	93	88	86	94	92	93	91	92	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-	65	92	81	81	78	83	78	78	84	82	SANO
Personal Académico	42	92	87	90	81	88	85	89	80	87	SANO
Personal Administrativo	23	91	75	71	74	78	70	66	87	76	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE ZACAPA -CUNZAC-	92	91	86	87	81	86	84	86	78	85	SANO
Personal Académico	71	92	84	89	80	87	85	86	72	85	SANO
Personal Administrativo	21	90	88	85	81	85	83	85	83	85	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-, CHIQUIMULA	122	92	83	81	79	81	81	81	80	82	SANO
Personal Académico	82	94	83	87	81	85	85	85	75	84	SANO
Personal Administrativo	40	90	83	76	77	77	78	77	85	80	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SUR OREINTE -CUNSORORI-, JALAPA	113	94	86	84	80	85	82	84	80	84	SANO
Personal Académico	85	97	85	88	79	84	83	86	79	85	SANO
Personal Administrativo	28	90	87	81	81	86	82	81	81	84	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA -JUSAC-	72	96	90	88	83	90	86	79	81	86	SANO
Personal Académico	47	98	87	89	82	89	86	84	76	86	SANO
Personal Administrativo	25	95	92	87	83	92	86	73	86	87	SANO
CENTRO DE ESTUDIOS DEL MAR Y ACUICULTURA -CEMA-	22	95	83	82	73	76	74	75	86	80	SANO
Personal Académico	11	95	89	93	79	85	81	80	92	87	SANO
Personal Administrativo	11	95	76	71	67	67	66	69	79	74	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO DE RETALHULEU -CUNREU-	18	96	85	89	82	89	84	89	76	86	SANO
Personal Académico y Administrativo	18	96	85	89	82	89	84	89	76	86	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE NORTE -CUNOR - COBAN	128	96	83	79	75	81	79	78	77	81	SANO
Personal Académico	103	97	89	88	80	88	87	88	76	87	SANO
Personal Administrativo	25	95	77	70	70	74	70	68	77	75	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-	58	92	68	74	73	69	64	53	78	71	ACEPTABLE
Personal Académico	39	95	70	78	73	69	69	62	80	75	SANO
Personal Administrativo	19	88	65	70	72	68	58	44	76	68	ACEPTABLE
INSTITUTO TECNOLÓGICO MAYA DE ESTUDIOS SUPERIORES -ITMES-	3	100	99	92	92	100	99	94	93	96	SANO
Personal Administrativo	3	100	99	92	92	100	99	94	93	96	SANO
TOTALES	797	94	85	84	79	85	82	81	80	84	SANO

Es importante resaltar, que la mayoría los Centros Universitarios diagnosticados en el año 2019 tienen un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano** y con punteos en el límite superior del rango establecido. Sin embargo, esta el caso del **Centro Universitario de Baja Verapaz que su personal percibe un clima aceptable** y existen variables que requieren atención para que no siga bajando su nivel de satisfacción.

De acuerdo a lo que se visualiza en el cuadro resumen general, el personal administrativo de CUDEP tiene una satisfacción laboral más baja que el personal docente e indican requerir atención y seguimiento en las variables de Comunicación y Liderazgo. Ellos perciben su clima organizacional en el rango de Aceptable. Así mismo, en el Centro Universitario del Mar y Acuicultura, el personal administrativo, percibe su clima en un rango de aceptable y requieren acciones de seguimiento las variables de Comunicación, Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo y Liderazgo. En el Centro Universitario de Baja Verapaz, la percepción en general ubica el clima organizacional en el rango de Aceptable y requiere seguimiento en las variables de Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo y Satisfacción y Motivación.

Aunado a lo anterior, se sostuvieron reuniones con personal de la Coordinación de Inducción y Desarrollo de la División de Administración de Recursos Humanos para que apoyen a las autoridades de los Centros Universitarios, con el seguimiento a través de programas de capacitación, de acuerdo a los resultados obtenidos.

A la vez, se informa que los informes fueron remitidos a todas las autoridades para iniciar con la Fase II de la Gestión de Clima Organizacional, que consiste en elaborar los planes de mejora de acuerdo a sus resultados y a los factores que tenga de darse mayor atención, ya que cada Centro Universitario e Instituto, perciben un clima laboral diferente y requieren acciones de seguimiento específicos.

2.6.3.6. Aspectos Relevantes a considerar del Diagnóstico de Clima Organizacional 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2019

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
PERTENENCIA	<ol style="list-style-type: none"> Alto orgullo por ser parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Alto sentido de pertenencia universitaria. Disposición a seguir laborando en la USAC. 		<p>En general los trabajadores docentes y administrativos de los Centros Universitarios visitados en el 2019 de la Universidad de San Carlos de Guatemala se sienten parte de la misma y desean continuar laborando en ella. Es necesario conservar el alto sentido de pertenencia.</p>
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> En general el personal de los Centros Universitarios se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y el mismo llena sus expectativas personales, lo que le motiva a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieren. 	<ol style="list-style-type: none"> Bajo reconocimiento de un trabajo bien realizado por las jefaturas lo que desmotiva a los trabajadores. No siempre se toman en consideración las opiniones, sugerencias e ideas de los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> Que las autoridades reconozcan y motiven a sus trabajadores cuando realizan bien su trabajo. Es importante tomar en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los trabajadores ya que esto hace que se sientan tomados en cuenta y se motiven para seguir aportando ideas que contribuyan a enriquecer sus puestos de trabajo. Es necesario que las jefaturas propicien ambientes agradables de trabajo.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	<ol style="list-style-type: none"> El personal indicó que hay relación entre sus estudios y experiencia con el trabajo que realizan. Se tiene la libertad para presentar iniciativas y para tomar decisiones en sus puestos de trabajo. Si existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. 	<ol style="list-style-type: none"> La mayoría de trabajadores perciben que no existen posibilidades de promoción y crecimiento en la USAC. El personal administrativo no cuenta con programas de capacitación integral y oportuna. 	<ol style="list-style-type: none"> El personal docente de los Centros Universitarios considera que no es posible la promoción y crecimiento laboral. Es importante que las autoridades superiores de la Universidad consideren el implementar la carrera administrativa, que permita crecimiento y desarrollo interno y que se implementen planes de capacitación integral para los trabajadores que les permita fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollarse en sus puestos de trabajo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2019

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>1. Existe buena disposición por parte de los trabajadores para relacionarse con personal de otras dependencias de la USAC.</p> <p>2. En la mayoría de los Centros Universitarios existe actitud de comprensión y aceptación entre los trabajadores.</p> <p>3. Se promueven reuniones para dialogar sobre cómo mejorar las relaciones entre el personal.</p>	A nivel general se perciben desacuerdos entre los compañeros de trabajo, lo que debilita las relaciones laborales.	Es necesario a nivel institucional fortalecer las relaciones humanas e interpersonales de los trabajadores, que coadyuve a tener ambientes más sanos y comportamiento laboral de los trabajadores más efectivos.
TRABAJO EN EQUIPO	En la mayoría de dependencias existe una buena disposición para trabajar en equipo, y existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores. Tratan de provechar las fortalezas de cada uno en el equipo de trabajo.	Por lo general existe una baja participación de los Jefes en los equipos de trabajo y no existe un espíritu de cooperación entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede afectar su gestión administrativa.	Es importante y necesario propiciar el trabajo en equipo que permita lograr mayor eficiencia en los procesos y servicios que se brindan en los Centros Universitarios.
COMUNICACIÓN	Existe una buena comunicación horizontal con los compañeros de trabajo y la mayoría de trabajadores reciben retroalimentación de sus jefaturas sobre su desempeño laboral o si debe mejorar.	La mayoría de trabajadores perciben mecanismos de comunicación débiles a lo interno de la Universidad, lo que no les permite tener Información de interés en forma oportuna y el jefe no siempre les informa sobre disposiciones y situaciones que les afectan en sus puestos de trabajo.	Establecer mecanismos para mejorar la comunicación organizacional de la Universidad y que la misma sea asertiva.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2019

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
LIDERAZGO	<p>1. Se realizan reuniones para coordinar el trabajo e instruirles hacia donde orientar los objetivos.</p> <p>2. En general se resuelven de forma oportuna problemas o conflictos laborales que afectan los ambientes de trabajo.</p> <p>3. En general las autoridades de los Centros Universitarios tratan con respeto al personal.</p>	<p>1. En general se puede observar que no existe una distribución equitativa de la carga laboral entre los trabajadores lo que hace que unos tengan mayor volumen y responsabilidad en sus puestos de trabajo.</p> <p>2. Se infiere bajo involucramiento de los líderes en los procesos y actividades importantes de la Universidad.</p>	<p>Es importante fortalecer las habilidades y destrezas directivas que permitan asertividad en el trabajo y que exista mayor involucramiento.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	<p>En general los trabajadores perciben sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. Cuentan con recursos necesarios para cumplir con sus funciones y los aspectos medioambientales como iluminación y ventilación son adecuados.</p>	<p>La mayoría de Centros Universitarios en el área de docencia, cuentan con espacios físicos inadecuados para desarrollar el trabajo y el mobiliario y equipo no está en condiciones adecuadas.</p>	<p>Realizar gestiones que permitan mejorar la infraestructura y espacios físicos de los Centros Universitarios.</p>

2.6.4. PLAN PILOTO DE MEDICIÓN DE CLIMA EN LÍNEA 2020

2.6.4.1. Justificación

La División de Desarrollo Organizacional contribuye en la gestión de las unidades académicas y administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el fortalecimiento del talento humano, mediante la realización de estudios de clima organizacional, que permiten conocer la percepción del personal académico, administrativo, técnico y de servicios, acerca de los factores que repercuten en su satisfacción y desempeño laboral.

La División de Desarrollo Organizacional realiza estos estudios, no obstante que carece de suficientes recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos para realizar diagnósticos de clima organizacional frecuentemente en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Para lograr mayor eficiencia en la recopilación de información y para optimizar el uso de las tecnologías de información y comunicación, es necesario implementar herramientas automatizadas que agilicen los procesos de diagnóstico de clima organizacional y que permita cumplir con los tiempos técnicamente recomendables para esta clase de estudios, así como, brindar información oportuna para la toma de decisiones de las autoridades universitarias.

Por lo expuesto, se planteó implementar un plan piloto para las mediciones de clima organizacional en entornos virtuales.

2.6.4.2. Objetivos

- 1) Ampliar la cobertura y alcance de los estudios de clima organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través del uso de las tecnologías de información y comunicación.
- 2) Agilizar la recopilación de información y procesamiento de datos para la medición de clima organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala utilizando ambientes virtuales.
- 3) Disponer de información oportuna para que las autoridades de las unidades académicas y administrativas agilicen la implementación de planes de mejora del clima organizacional.
- 4) Optimizar los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la División de Desarrollo Organizacional, que permita desarrollar los estudios de Clima Organizacional con la frecuencia técnicamente recomendable.

2.6.4.3. Instrumento

Para la implementación de la medición de Clima Organizacional en Línea se elaboró un cuestionario apoyándose en la plataforma de google forms, el cual cuenta con 48 preguntas relacionadas a las variables sobre clima organizacional y cuatro preguntas más para validar la información del instrumento.

A continuación se presenta una definición de los factores evaluados en el instrumento de Clima Organizacional:

- **PERTENENCIA:** Evalúa si el trabajador tiene una conexión más fuerte con su trabajo y sentirse apreciados en su entorno laboral. Una vez el compromiso existe, la iniciativa, la creatividad, la energía y los mejores esfuerzos surgen.
- **SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN:** Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado en que se autorrealizan a través de su trabajo: satisfacción, motivación individual, reconocimiento por el trabajo bien hecho, compromiso laboral.
- **DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL:** Evalúa la percepción que tienen los trabajadores respecto a la existencia de oportunidades para el desarrollo de carrera y la proyección al interior de la Institución (promoción), así como, el perfeccionamiento personal y profesional.
- **RELACIONES INTERPERSONALES:** Evalúa la capacidad que tienen los trabajadores para relacionarse entre sí y a la vez, entre los diferentes equipos de la Institución.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Evalúa el realizar actividades en equipos de dos o más trabajadores que generen resultados positivos a corto plazo alcanzando un objetivo común. Implica sinergia para el logro de metas, coordinación, apoyo para conclusión exitosa de actividades y para el trabajo diario en general.
- **COMUNICACIÓN:** Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado de claridad, rapidez, formalización y fluidez de la comunicación al interior de la Universidad, así como, el grado de accesibilidad, adecuación y efectividad de los canales de información.
- **LIDERAZGO:** Evalúa la habilidad para motivar y ayudar a los trabajadores a desarrollar su trabajo con entusiasmo para alcanzar objetivos y lograr que de ellos, surjan sentimientos, intereses, aspiraciones, valores y actitudes positivas, para alcanzar la misión

institucional. Evalúa el trato de los jefes a los trabajadores: respeto, orientación, participación.

- **CONDICIONES DE TRABAJO:** Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones físicas de su áreas de trabajo, aspectos de seguridad y disponibilidad de recursos necesarios.

2.6.4.4. Metodología de Trabajo

Para la medición de clima en línea se realizó la metodología siguiente:

- I. Revisión y actualización del cuestionario, parametrización de las variables a medir y elaboración de cuestionario en google forms.
- II. **Sensibilización de los trabajadores:** se elaboró un video con información general de lo que es el Clima Organizacional, su importancia y los pasos a seguir para completar el cuestionario en línea. Se subió la información en la página web de la División de Desarrollo Organizacional.
- III. **Solicitud de enlaces a las unidades que apoyaron el plan piloto:** Se tuvo el apoyo de las autoridades de tres unidades, una administrativa, una escuela no facultativa y un centro universitario, quienes nombraron enlaces y con ellos se coordinó para proporcionar los enlaces para que el personal ingresara a completar la información.
- IV. **Completar el instrumento en línea:** Las autoridades y enlaces de las unidades que apoyaron en el plan piloto recibieron el enlace y lo compartieron con el personal administrativo y académico quienes ingresaron a la página de la División de Desarrollo Organizacional y completaron el formulario en línea.
- V. **Tabulación, vaciado y análisis de la información:** Se obtuvo información de la plataforma de google form, gráficas y resultados globales por pregunta. Sin embargo, fue necesario agrupar la información por dependencia analizada para hacer informes específicos para las jefaturas de cada unidad académica y administrativa.

2.6.4.5. Consideraciones Generales

De la experiencia de realizar el Diagnóstico de Clima Organizacional tanto en forma presencial, como en línea (plan piloto) se detallan a continuación las ventajas y desventajas de ambos procesos:

PRESENCIAL		VIRTUAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Hay acercamiento por parte de los Profesionales de la DDO con el personal de las unidades académicas y administrativas y se pueden dar a conocer otros servicios y aclarar dudas.	Mayor utilización de Recursos Humanos, económicos y materiales	Optimización de los Recursos Humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	Menor acercamiento con el personal de las unidades académicas y administrativas
Un proceso más cálido con mayor acercamiento humano	Más horas hombre para traslados y logística.	Optimización horas hombre.	Un proceso más frío con poco acercamiento.
El personal de las unidades académicas y administrativas se siente tomado en cuenta cuando se les visita.	Aunque se visita, no siempre hay participación de todo el personal por otras actividades programadas y porque se tiene un horario establecido para la actividad.	Mayor participación de los trabajadores porque pueden ingresar a completar el formulario en línea en cualquier horario.	No se tendrá mayor acercamiento, solamente en línea.
	Se necesita el apoyo de la Sección de Orientación Vocacional para vaciar la información de las boletas en una hoja Excel para su análisis.	La aplicación automáticamente genera hoja Excel con información captada.	
	Recopilación de información solo en horas laborales hábiles	Se puede recopilar información en cualquier horario.	

2.6.5. RESULTADOS MEDICIÓN DE CLIMA EN LÍNEA 2022 – 2024

2.6.5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE FACULTADES 2022

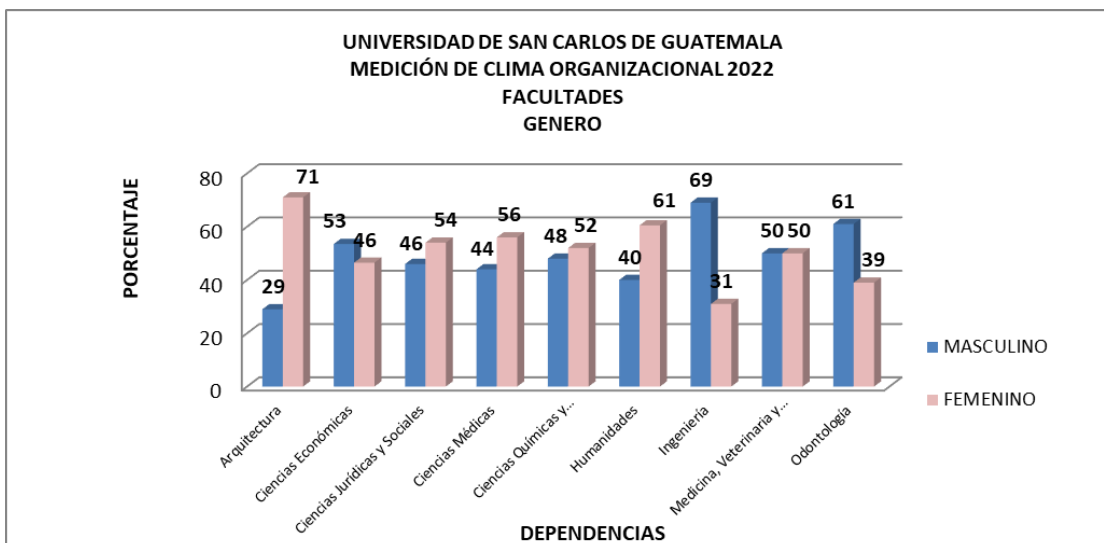
A continuación, se proporcionará la interpretación de los resultados estadísticos de la población que participó en la medición del Clima Organizacional en el noventa por ciento (90%) de las Facultades de la Universidad de San Carlos de Guatemala evaluadas durante el año 2022.

A. Resultados de Género

Los resultados obtenidos de género tanto con el personal docente como administrativo de las Unidades Académicas se presentan a continuación:

**FACULTADES
RESULTADOS DE GÉNERO EN PORCENTAJES**

FACULTADES	MASCULINO	FEMENINO
Arquitectura	29	71
Ciencias Económicas	54	47
Ciencias Jurídicas y Sociales	46	54
Ciencias Médicas	44	56
Ciencias Químicas y Farmacia	48	52
Humanidades	40	61
Ingeniería	69	31
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	50	50
Odontología	61	39
TOTAL	441	460



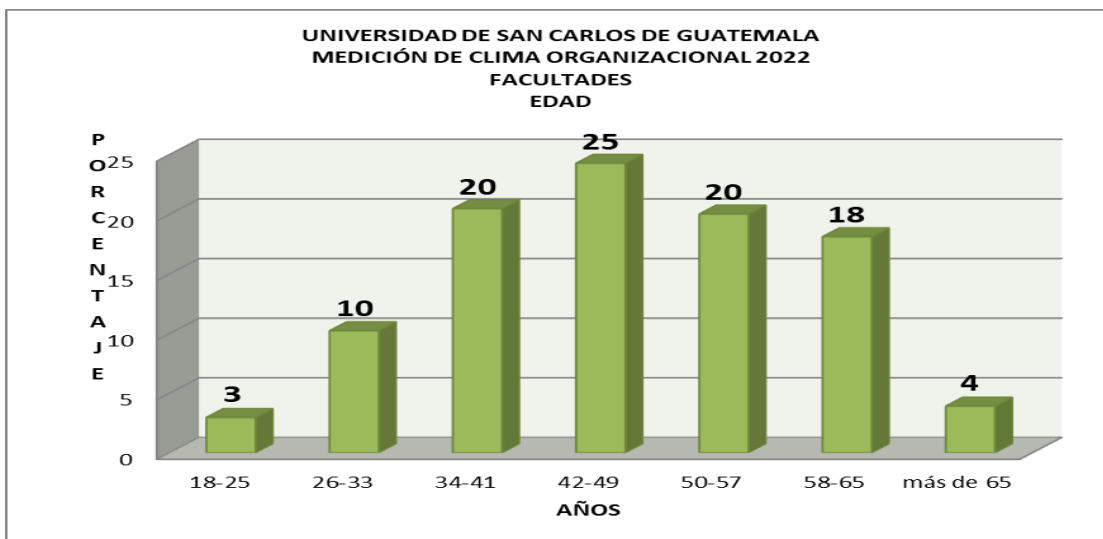
Como se puede observar en las gráficas, la población de trabajadores de las unidades académicas de la Universidad presentan, demográficamente, una equilibrada distribución entre mujeres y hombres, datos que presentan algún margen de dispersión si se considera que algunas Unidades Académicas como las Facultades de Ingeniería, Odontología, entre otras, están integradas en su mayoría por trabajadores de género masculino y otras como Arquitectura y Humanidades que se integran por género femenino, sin embargo, es importante mencionar que el género varía por la naturaleza de disciplina que brindan las unidades académicas y en el área administrativa, se percibe una mayor proporción de trabajadoras del género femenino.

B. Resultados de Edad

Los rangos de edad de los trabajadores que conforman las diferentes Facultades objeto de estudio se presentan a continuación:

**FACULTADES
EDAD
RESULTADOS DE EDAD EN PORCENTAJES**

DEPENDENCIAS	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	58-65	más de 65
Arquitectura	4	13	12	26	23	13	0
Ciencias Económicas	1	11	16	29	19	24	0
Ciencias Jurídicas y Sociales	0	6	34	27	13	21	0
Ciencias Médicas	4	8	19	21	21	21	7
Ciencias Químicas y Farmacia	6	19	29	22	15	7	5
Humanidades	8	19	16	25	17	14	5
Ingeniería	4	10	20	20	23	19	5
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	0	7	27	20	17	27	3
Odontología	0	0	11	28	33	17	11
PORCENTAJE PROMEDIO	3	10	20	25	20	18	4



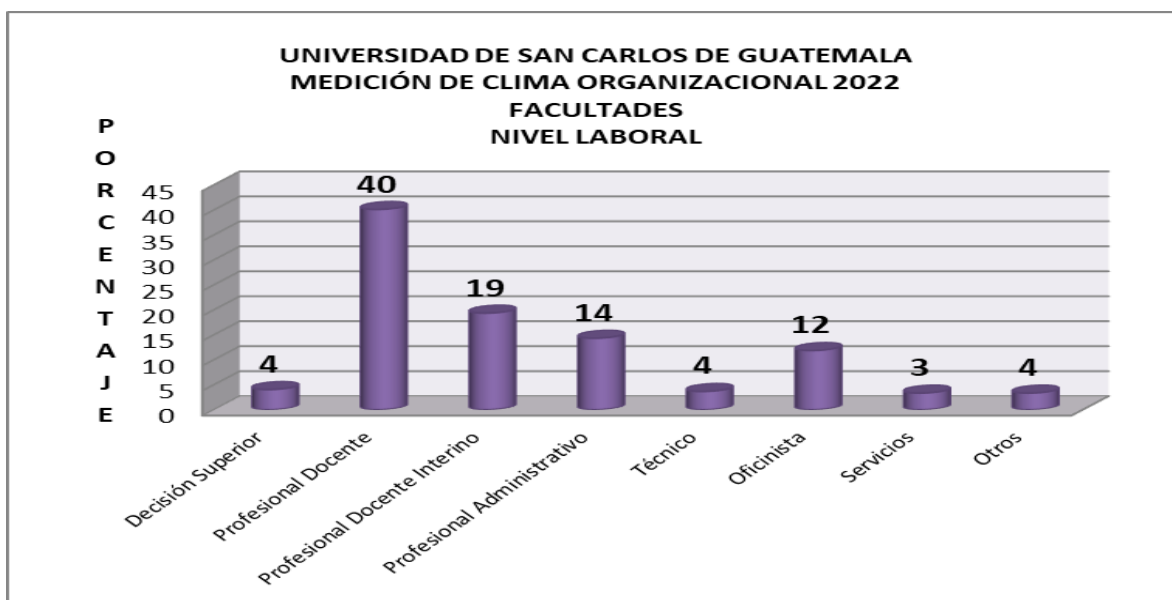
En cuanto a la edad, existe una distribución porcentual similar entre los rangos de 34 a 65 años, observándose que el mayor rango se encuentra en el rango de 42 a 49 años, seguido por los rangos de 50 a 57 años y el rango 34 a 42 años. En general demuestra una población adulta-madura en las Facultades, lo que brinda sensación de estabilidad y se considera adecuado por los procesos de enseñanza aprendizaje que en ellas se realizan. También puede observarse en los resultados generales de cada Unidad Académica que el personal docente es de mayor edad que el personal administrativo.

C. Resultados de Nivel Laboral

Los resultados obtenidos sobre el nivel laboral de las diferentes Facultades se presentan a continuación:

FACULTADES
RESULTADOS DE NIVEL LABORAL EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	Decisión Superior	Profesional Docente	Profesional Docente Interino	Profesional Administrativo	Técnico	Oficinista	Servicios	Otros
Arquitectura	7	39	9	31	8	8	0	0
Ciencias Económicas	4	35	15	19	6	15	5	2
Ciencias Jurídicas y Sociales	1	34	25	11	5	25	8	3
Ciencias Médicas	3	34	15	19	7	18	5	2
Ciencias Químicas y Farmacia	7	23	15	18	8	14	7	11
Humanidades	2	25	30	20	0	20	3	2
Ingeniería	5	54	29	4	1	3	0	4
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	3	47	23	10	0	7	3	7
Odontología	6	78	17	0	0	0	0	0
PORCENTAJE PROMEDIO	4	41	20	15	4	12	3	4



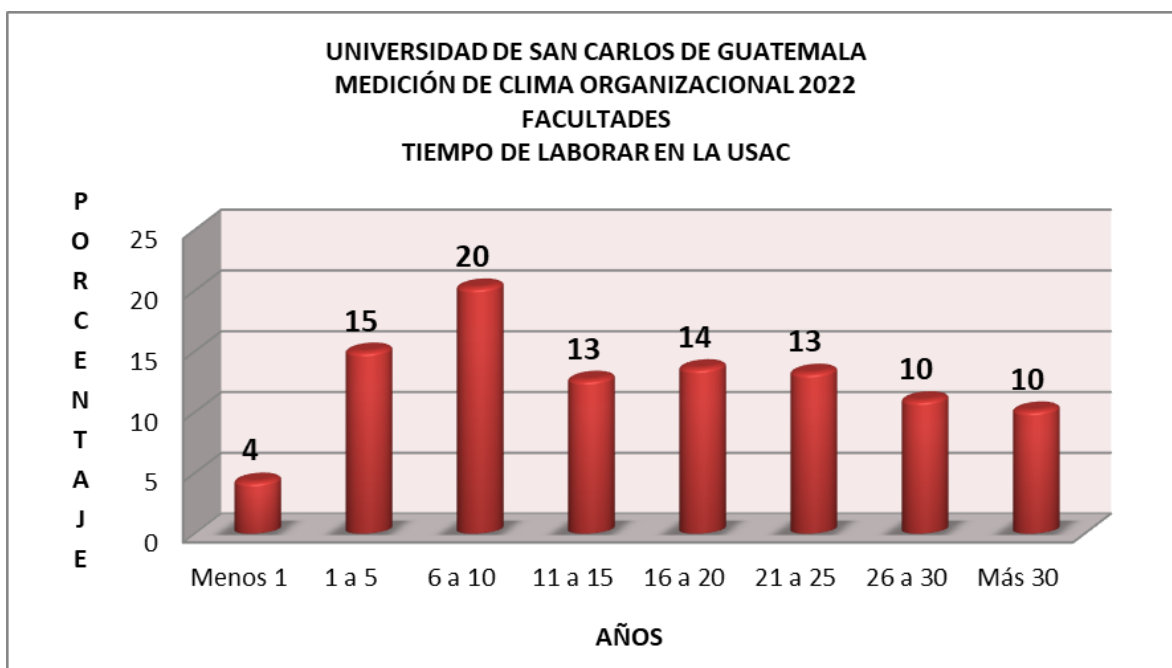
Referente al nivel laboral, el mayor porcentaje se encuentra en puestos Profesionales Docentes y Profesional Docente Interino en el área académica, lo cual es adecuado y recomendable por el perfil y calidad profesional que deben tener los docentes, seguido por puestos de Profesional Administrativo, Oficinistas, Técnicos y de Servicios principalmente en el área administrativa. Se considera que esta distribución está de acuerdo con el tipo de funciones asignadas a las Facultades de la Universidad.

D. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos de Guatemala

Los resultados obtenidos sobre tiempo de laborar en la institución se presentan a continuación:

FACULTADES RESULTADOS DE TIEMPO DE LABORAR EN LA USAC EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	Menos 1	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más 30
Arquitectura	0	12	17	14	15	23	15	6
Ciencias Económicas	5	20	15	14	10	17	9	12
Ciencias Jurídicas y Sociales	16	15	13	12	15	15	3	14
Ciencias Médicas	3	27	28	22	26	21	15	10
Ciencias Químicas y Farmacia	8	24	24	10	10	12	7	7
Humanidades	3	18	45	18	8	7	2	2
Ingeniería	4	15	15	19	14	15	6	12
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	3	13	20	13	10	7	20	13
Odontología	0	0	17	0	22	11	28	22
PORCENTAJE PROMEDIO	4	15	20	13	14	13	10	10

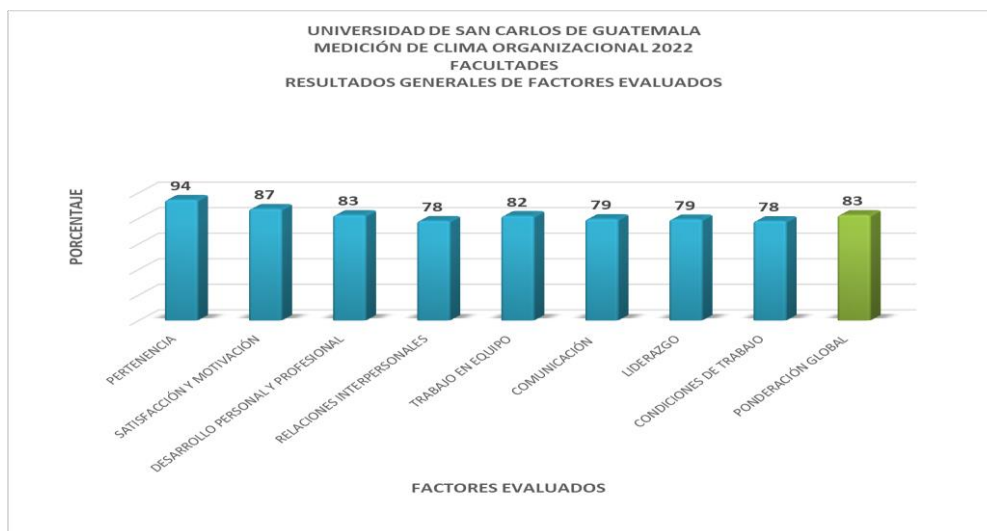


Una muestra significativa de la población de las facultades se encuentra en los rangos de 6 a más de 30 años de laborar para la institución con un 81%. Solamente un 19% tiene menos de 5 años de laborar para la Universidad. Se infiere que la mayor población del personal tiene un tiempo prolongado de laborar en las facultades de la institución, lo que les permite tener mayor conocimiento de ésta, así como, crear en ellos una fuerte identificación. Pero no debe olvidarse que podría ser síntoma de acomodamiento y apatía.

2.6.5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS FACULTADES 2022

El personal docente y administrativo que labora en las Facultades otorgaron una ponderación global de **83** puntos en la medición de clima organizacional, lo que las ubica en el rango de un clima **SANO**, pero es necesario analizar los resultados individuales de cada Facultad por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar. A continuación, se presenta la gráfica de resultados por factor.

GRÁFICA I
Resultados Globales de Facultades por Factor



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO	0 - 59 %	Clima Débil

De esta gráfica se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación y pertenencia.

A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de las Facultades, para tener una percepción global:

Cuadro No. 1 Resultado del Diagnóstico de Clima Organizacional de las Facultades

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2022

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
FACULTADES											
Facultad de Arquitectura	30	94	81	77	69	76	75	72	68	76	SANO
Facultad de Ciencias Económicas	254	95	89	82	79	83	82	81	80	84	SANO
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	74	97	94	86	85	89	87	87	86	89	SANO
Facultad de Ciencias Médicas	230	93	88	80	80	83	80	82	78	83	SANO
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia	117	94	84	81	74	78	76	76	73	79	SANO
Facultad de Humanidades	433	96	91	86	85	89	85	87	85	88	SANO
Facultad de Ingeniería	211	94	88	85	81	84	83	82	76	84	SANO
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	30	92	87	85	81	83	79	81	84	84	SANO
Facultad de Odontología	18	97	85	82	69	73	69	65	72	76	SANO
TOTAL	1397	94	87	83	78	82	79	79	78	83	SANO

NOTA: La Facultad de Agronomía quedó pendiente para diagnosticarse en el segundo semestre del 2022

Es importante resaltar, que las Facultades tienen un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano** y con punteos en el límite superior del rango establecido. Sin embargo, es importante mencionar que otras, aunque todas están por arriba del promedio la ponderación está en el límite inferior como es el caso de la Facultad de Arquitectura y Odontología, lo que significa que, de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y que la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

Por lo expuesto, es necesario que las autoridades de las Facultades realicen sus planes de mejora ya que algunas tienen que realizar acciones correctivas y preventivas inmediatas, para evitar que el ambiente laboral siga bajando de ponderación y pueda llegar a límites de insatisfacción.

Es oportuno informar que en la mayoría de las facultades no se tuvo una participación representativa, por lo que será necesario realizar un nuevo diagnóstico, ya que la intervención del personal docente y administrativo no fue mayor a un 50%.

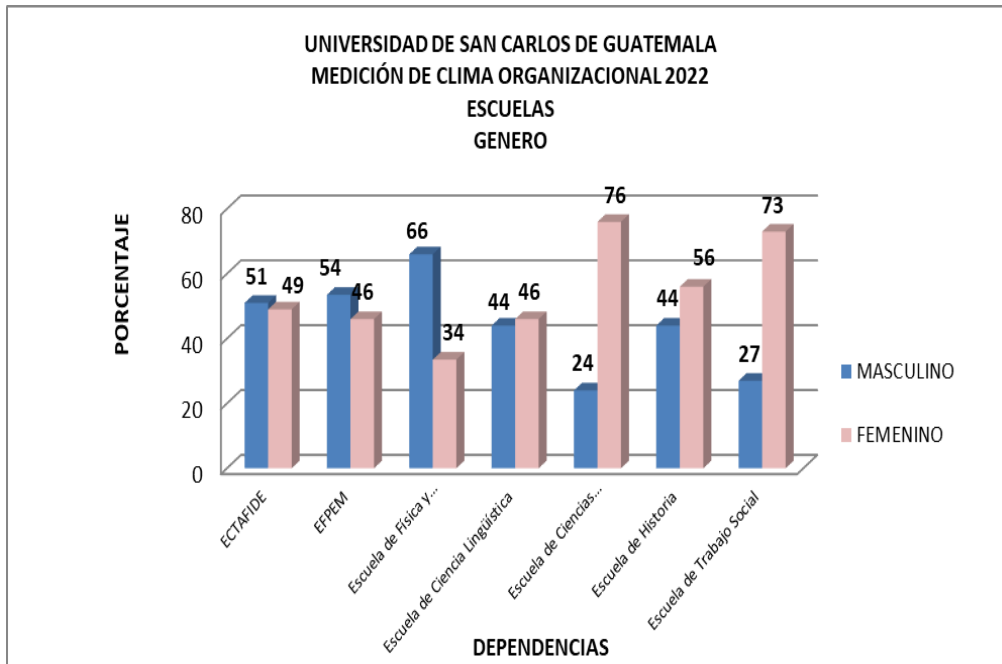
2.6.5.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE ESCUELAS NO FACULTATIVAS 2022

A continuación, se proporcionará la interpretación de los resultados estadísticos de la población que participó en la medición del Clima Organizacional en el setenta por ciento (70%) de las Escuelas no Facultativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala evaluadas durante el año 2022.

A. Resultados de Género

ESCUELAS RESULTADOS DE GÉNERO EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	MASCULINO	FEMENINO
ECTAFIDE	51	49
EFPEM	54	46
Escuela de Física y Matemáticas	66	34
Escuela de Ciencia Lingüística	44	46
Escuela de Ciencias Psicológicas	24	76
Escuela de Historia	44	56
Escuela de Trabajo Social	27	73
TOTAL	310	380

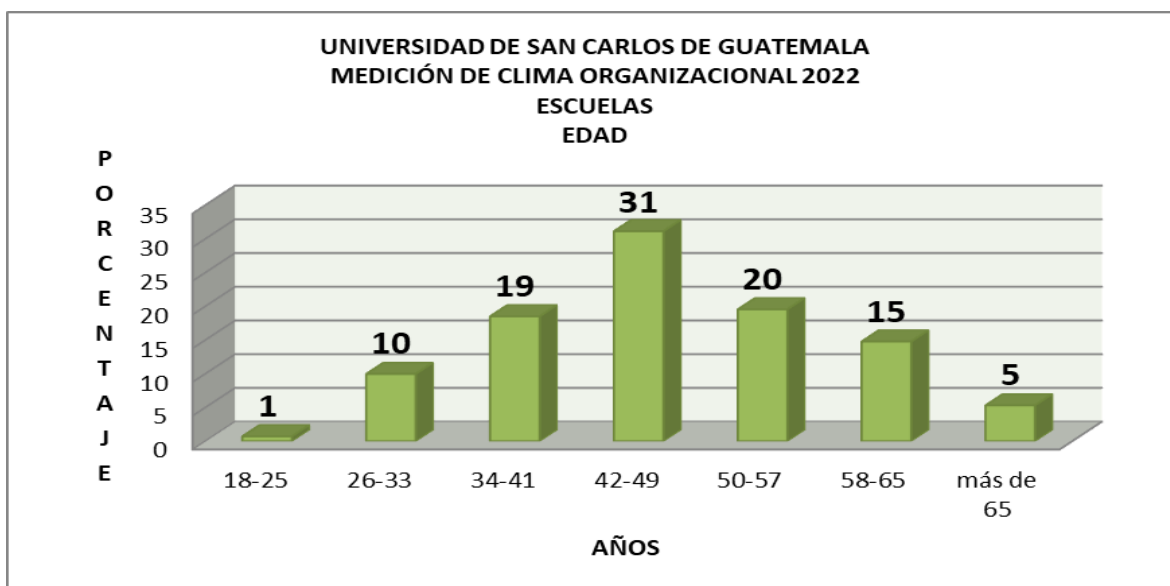


Como se puede observar en las gráficas, la población de trabajadores de las unidades académicas de la Universidad presentan, demográficamente, una equilibrada distribución entre mujeres y hombres, datos que presentan algún margen de dispersión si se considera que algunas Unidades Académicas como las Escuelas de Ciencias Físicas y Matemáticas y EFPEM, están integradas en su mayoría por trabajadores de género masculino y otras como Escuela de Ciencias Psicológicas y Escuela de Trabajo Social por género femenino, sin embargo, es importante mencionar que el género varía por la naturaleza de disciplina que brindan las unidades académicas y en el área administrativa, se percibe una mayor proporción de trabajadoras del género femenino.

B. Resultados de Edad

ESCUELAS EDAD RESULTADOS DE EDAD EN PORCENTAJES

DEPENDENCIAS	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	58-65	más de 65
☺	0	10	26	22	20	17	5
	3	16	0	41	9	31	0
Escuela de Física y Matemáticas	0	9	17	29	27	10	10
Escuela de Ciencia Lingüística	0	12	26	33	19	9	1
Escuela de Ciencias Psicológicas	0	10	29	27	18	13	2
le Historia	0	7	13	40	16	9	15
Escuela de Trabajo Social	2	6	19	26	28	14	5
PORCENTAJE PROMEDIO	1	10	19	31	20	15	5



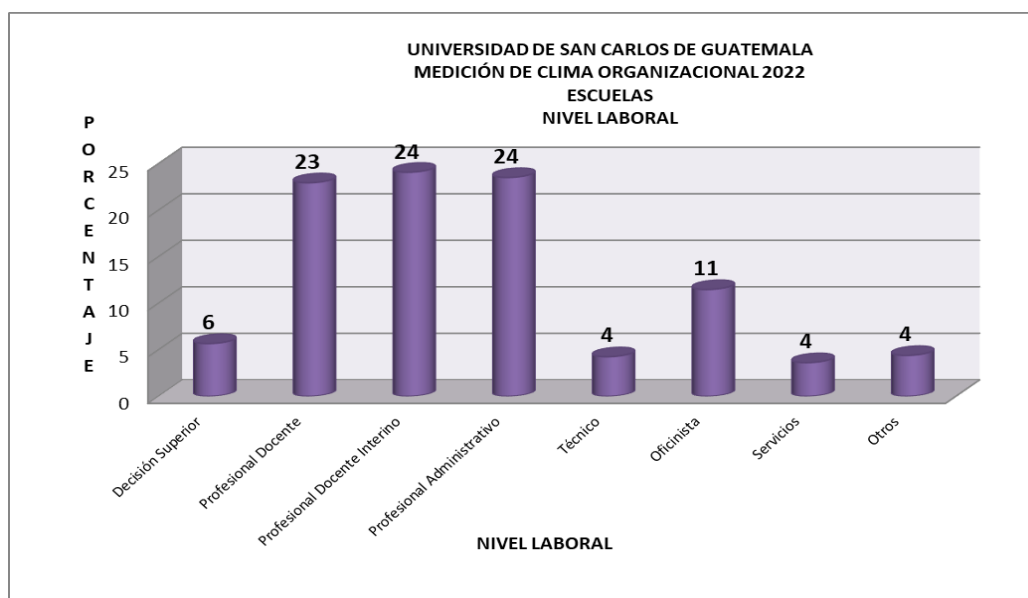
En cuanto a la edad, en las Escuelas no facultativas el mayor rango se encuentra entre 42 y 49 años, seguido por el rango de 50 a 57 años y 34 a 41 años. El resto del personal está distribuido en los otros rangos. En general demuestra una población adulta-madura, lo que brinda sensación de estabilidad y se considera adecuado por los procesos de enseñanza aprendizaje que en ellas se realizan.

C. Resultados de Nivel Laboral

Los resultados obtenidos sobre el nivel laboral de las diferentes Unidades Académicas se presentan a continuación:

**ESCUELAS
NIVEL LABORAL
RESULTADOS DE NIVEL LABORAL EN PORCENTAJES**

DEPENDENCIA	Decisión Superior	Profesional Docente	Profesional Docente Interino	Profesional Administrativo	Técnico	Oficinista	Servicios	Otros
ECTAFIDE	0	16	81	1	2	1	1	0
EFPEM	0	0	34	38	3	19	0	6
Escuela de Física y Matemáticas	30	20	0	25	0	17	9	0
Escuela de Ciencia Lingüística	0	38	2	14	6	13	13	14
Escuela de Ciencias Psicológicas	1	29	22	21	11	11	3	3
Escuela de Historia	6	35	16	25	7	15	0	0
Escuela de Trabajo Social	3	24	15	43	1	6	0	8
TOTALES	40	162	170	166	30	81	26	31



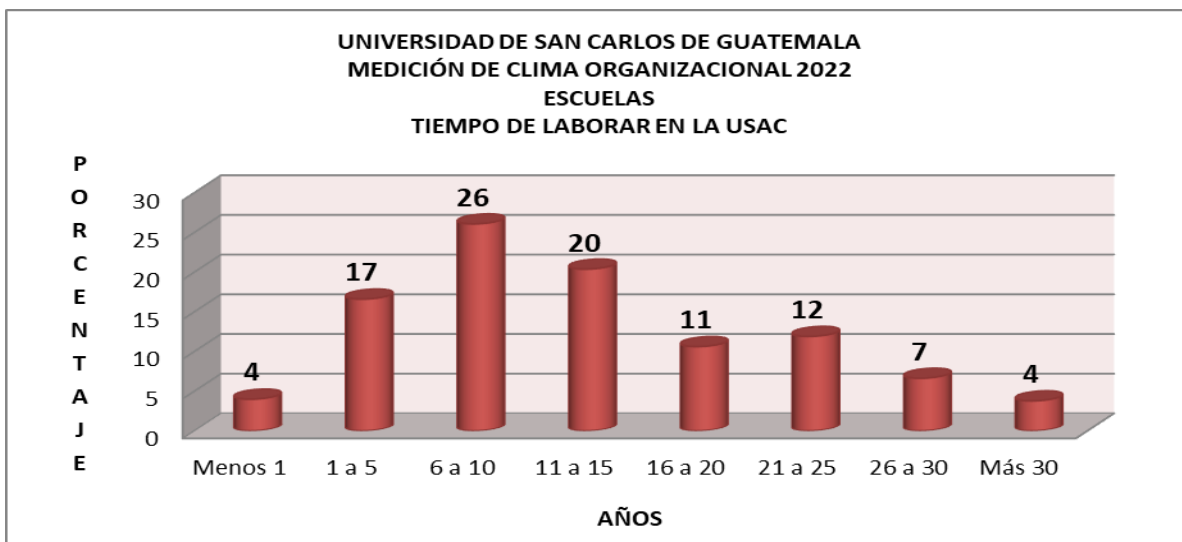
Referente al nivel laboral, el mayor porcentaje se encuentra en puestos Profesionales Docentes y Profesional Docente Interino en el área académica, lo cual es adecuado y recomendable por el perfil y calidad profesional que deben tener los docentes, seguido por puestos de Profesional Administrativo, Oficinistas, Técnicos y de Servicios principalmente en el área administrativa. Se considera que esta distribución está de acuerdo con el tipo de funciones asignadas a las Escuelas no Facultativas de la Universidad.

D. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos de Guatemala

Los resultados obtenidos sobre tiempo de laborar en la institución se presentan a continuación:

ESCUELAS RESULTADOS DE TIEMPO DE LABORAR EN LA USAC EN PORCENTAJES

DEPENDENCIA	Menos 1	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más 30
ECTAFIDE	9	31	35	22	1	1	1	1
EFPEM	9	19	56	13	0	3	0	0
Escuela de Física y Matemáticas	0	9	17	19	9	28	10	10
Escuela de Ciencia Lingüística	0	17	22	30	14	11	6	0
Escuela de Ciencias Psicológicas	0	10	20	19	26	18	4	5
Escuela de Historia	3	3	20	26	10	12	21	6
Escuela de Trabajo Social	7	28	14	15	15	11	5	5
PORCENTAJE PROMEDIO	4	17	26	20	11	12	7	4

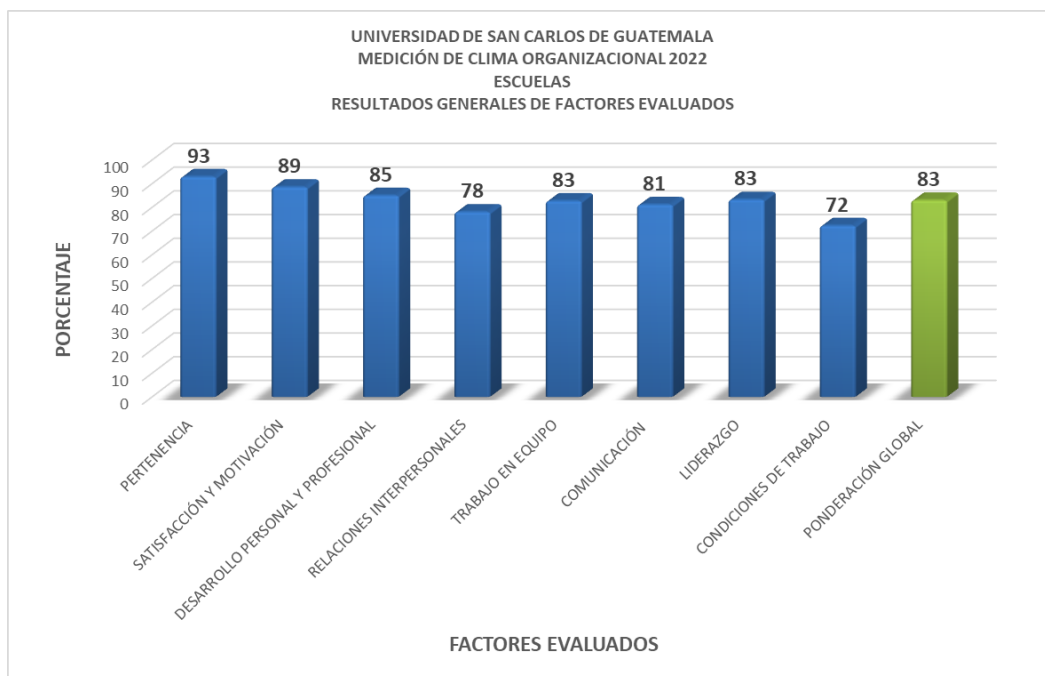


Una muestra significativa de la población de las Escuelas se encuentra en los rangos de 6 a 25 años de laborar para la institución y el resto del personal está distribuido en los otros rangos. Solamente un 21% tiene menos de 5 años de laborar para la Universidad. Se infiere que la mayor población del personal tiene un tiempo prolongado de laborar en las Escuelas no Facultativas de la institución, lo que les permite tener mayor conocimiento de ésta, así como, crear en ellos una fuerte identificación. Pero no debe olvidarse que podría ser síntoma de acomodamiento y apatía.

2.6.5.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA DE LAS ESCUELAS NO FACULTATIVAS 2022

El personal docente y administrativo que labora para las Escuelas no Facultativas otorgaron una ponderación global de **83 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que lo ubica en el rango de **CLIMA SANO**, será necesario analizar los resultados individuales de cada una por separado, ya que tienen aspectos y particularidades a considerar para realizar sus planes de mejora. A continuación, se presenta la gráfica de resultados por variable.

GRÁFICA II
Resultados Globales de Escuelas No Facultativas por Factor



COLOR		RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE	●	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO	●	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO	●	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO	●	0 - 59 %	Clima Débil

De esta gráfica se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación y pertenencia.

A la vez, para tener una percepción global se presenta el cuadro resumen de resultados de las Escuelas:

Cuadro No. 2 **Resultado del Diagnóstico de Clima Organizacional de las Escuelas no Facultativas**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2022

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
Escuela de Arte		PENDIENTE									
Escuela de Ciencia Política		PENDIENTE									
Escuela de Ciencias de la Comunicación		PENDIENTE									
Escuela de Ciencias Lingüísticas	131	89	83	94	73	79	75	79	75	78	SANO
Escuela de Ciencias Psicológicas	77	93	87	81	73	82	80	85	78	82	SANO
Escuela de Ciencia y Tecnología de la Actividad Física y el Deporte - ECTAFIDE-	18	94	93	90	85	88	89	89	74	88	SANO
Escuela de Historia	24	93	86	76	68	72	74	72	64	75	SANO
Escuela de Profesores de Enseñanza Media -EPPEM-	199	94	92	89	91	92	89	91	88	91	SANO
Escuela de Trabajo Social	90	96	85	77	69	75	71	74	69	84	SANO
Escuela de Ciencias Físicas y Matemáticas	11	92	94	89	88	92	91	94	59	84	SANO
TOTAL	550	93	89	85	78	83	81	83	72	83	SANO
CLIMA GLOBAL FACULTADES Y ESCUELAS 2022	1947	94	88	84	78	82	80	81	75	83	SANO

COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO	0 - 59 %	Clima Débil

Es importante resaltar, que según estos resultados las Escuelas no Facultativas tienen un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano**, sin embargo, algunas se encuentran en el límite inferior del rango.

Por lo expuesto, es necesario que las autoridades de las Escuelas realicen sus planes de mejora ya que algunas tienen que realizar acciones correctivas y preventivas inmediatas, para evitar que el ambiente laboral siga bajando de ponderación y pueda llegar a límites de insatisfacción.

Otro aspecto importante de mencionar es que tanto en las Facultades y Escuelas no facultativas, el factor de Condiciones de Trabajo se vio afectado por la pandemia que se está viviendo y el teletrabajo.

2.6.5.5. Aspectos Relevantes a Considerar para Mejorar el Clima Organizacional en las Facultades y Escuelas No Facultativas 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN FACULTADES Y ESCUELAS 2022**

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
PERTENENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto orgullo por ser parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2. Alto sentido de pertenencia universitaria. 3. Disposición a seguir laborando en la USAC. 		<p>En general los trabajadores docentes y administrativos de las Facultades y Escuelas no Facultativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala se sienten parte de la misma y desean continuar laborando en ella. Es necesario conservar el alto sentido de pertenencia.</p>
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y el mismo llena sus expectativas personales, lo que le motiva a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieren. 1. Se reconoce un trabajo bien realizado por las jefaturas lo que motiva a los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No siempre se toman en consideración las opiniones, sugerencias e ideas de los trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario que las jefaturas propicien ambientes agradables de trabajo. 2. Que las autoridades reconozcan y motiven a sus trabajadores cuando realizan bien su trabajo. 3. Es importante tomar en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los trabajadores ya que esto hace que se sientan motivados para seguir aportando ideas que contribuyan a enriquecer sus puestos de trabajo.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal percibe que tiene oportunidad de desarrollar sus habilidades y aptitudes y que hay relación entre estudios y experiencia con el trabajo. 2. Se tiene la libertad para presentar iniciativas y libertad para tomar decisiones en sus puestos de trabajo. 	<p>La mayoría de trabajadores perciben que no existen posibilidades de promoción y crecimiento en la USAC principalmente el personal docente interino y que para el personal administrativo no se cuenta con programas de capacitación integral y oportuna.</p>	<p>Es importante que las autoridades superiores de la Universidad consideren el implementar la carrera administrativa, y a la vez que se permita crecimiento y desarrollo interno. Aunado a lo anterior, que se implementen planes de capacitación integral para los trabajadores que les permita fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollarse en sus puestos de trabajo.</p>

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN FACULTADES Y ESCUELAS 2022

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>1. Existe buena disposición por parte de los trabajadores para relacionarse con personal de otras dependencias de la USAC.</p> <p>2. En la mayoría de unidades académicas existe actitud de comprensión y aceptación entre los trabajadores.</p>	A nivel general se perciben desacuerdos entre los compañeros de trabajo, lo que debilita las relaciones laborales.	Es necesario a nivel institucional fortalecer las relaciones humanas e interpersonales de los trabajadores, que coadyuve a tener ambientes más sanos y comportamiento laboral de los trabajadores más efectivos.
TRABAJO EN EQUIPO	En la mayoría de dependencias existe una buena disposición para trabajar en equipo, y existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores. Tratan de provechar las fortalezas de cada uno en el equipo de trabajo.	Por lo general existe una baja participación de los Jefes en los equipos de trabajo y no existe un espíritu de cooperación entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede afectar su gestión administrativa.	Es importante y necesario propiciar el trabajo en equipo que permita lograr mayor eficiencia en los procesos y servicios.
COMUNICACIÓN	Existe una buena comunicación horizontal con los compañeros de trabajo y la mayoría de trabajadores reciben retroalimentación de sus jefaturas sobre su desempeño laboral o si deben mejorar.	Baja comunicación organizacional en la USAC.	Establecer mecanismos de comunicación organizacional en la Universidad y que la misma sea asertiva.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN FACULTADES Y ESCUELAS 2022

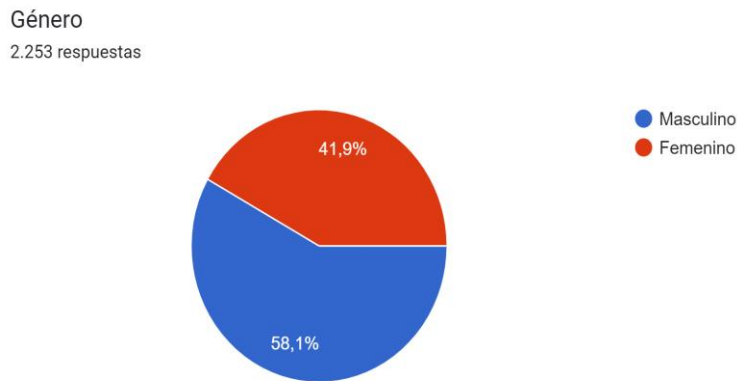
FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
LIDERAZGO	1. Ambiente de respeto en todo momento. 2. En general se resuelven de forma oportuna problemas o conflictos laborales que afectan los ambientes de trabajo.	Falta promover reuniones para coordinar el trabajo e instruirles hacia dónde orientar los objetivos.	Es importante fortalecer las habilidades y destrezas directivas que permitan asertividad en el trabajo y que exista mayor involucramiento.
CONDICIONES DE TRABAJO	En general los trabajadores perciben sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. Cuentan con recursos necesarios para cumplir con sus funciones y los aspectos medioambientales como iluminación y ventilación son adecuados.	Falta mejorar las condiciones medioambientales donde se desarrolla el trabajo tanto del personal docente como administrativo	Realizar gestiones que permitan mejorar la infraestructura y espacios físicos de las Facultades y Escuelas. Este factor se vio afectado por la pandemia generada por el Covid-19 y el teletrabajo.

2.6.5.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2023

A continuación, se proporcionará la interpretación de los resultados estadísticos en la medición del Clima Organizacional en el noventa por ciento (90%) de los Centros Universitarios de la Universidad de San Carlos de Guatemala evaluadas durante el año 2023.

D. Resultados de Género

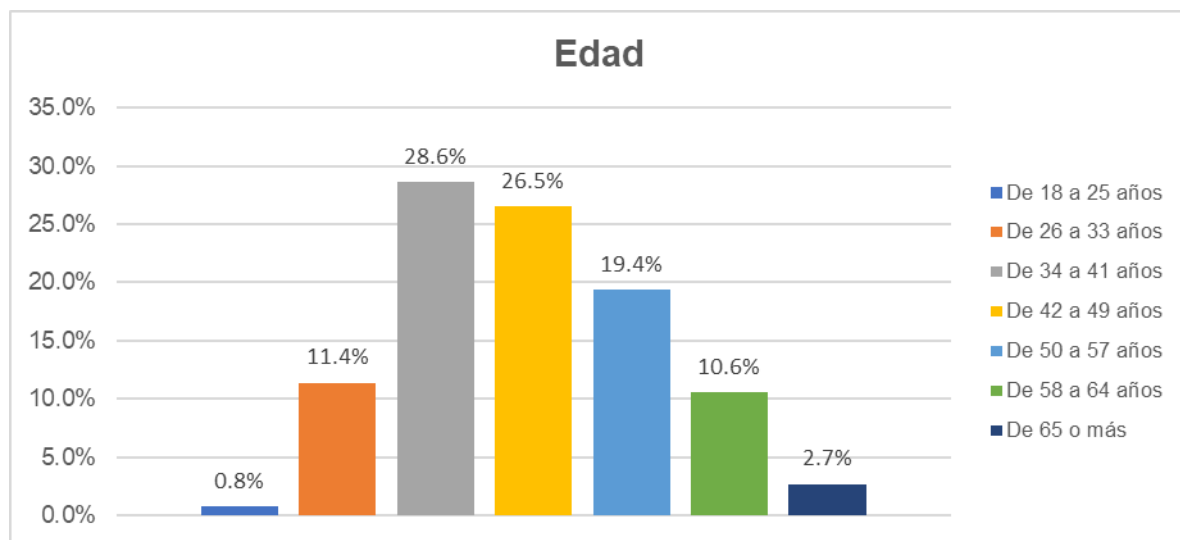
Los resultados obtenidos de género tanto con el personal docente como administrativo de los Centros Universitarios que participaron en el diagnóstico se presentan a continuación:



Como se puede observar en las gráficas, la población de trabajadores de los Centros Universitarios de la Universidad se encuentra conformada por una mayor cantidad de personal de género masculino con un 58.1% y el personal femenino con un 41.9%. A la vez, se puede indicar que, al revisar la población de cada centro en específico se ha podido observar que, en el área administrativa en la mayoría de ellos, se percibe una mayor proporción de trabajadoras del género femenino.

E. Resultados de Edad

Los rangos de edad de los trabajadores que conforman los diferentes Centros Universitarios objeto de estudio se presentan a continuación:

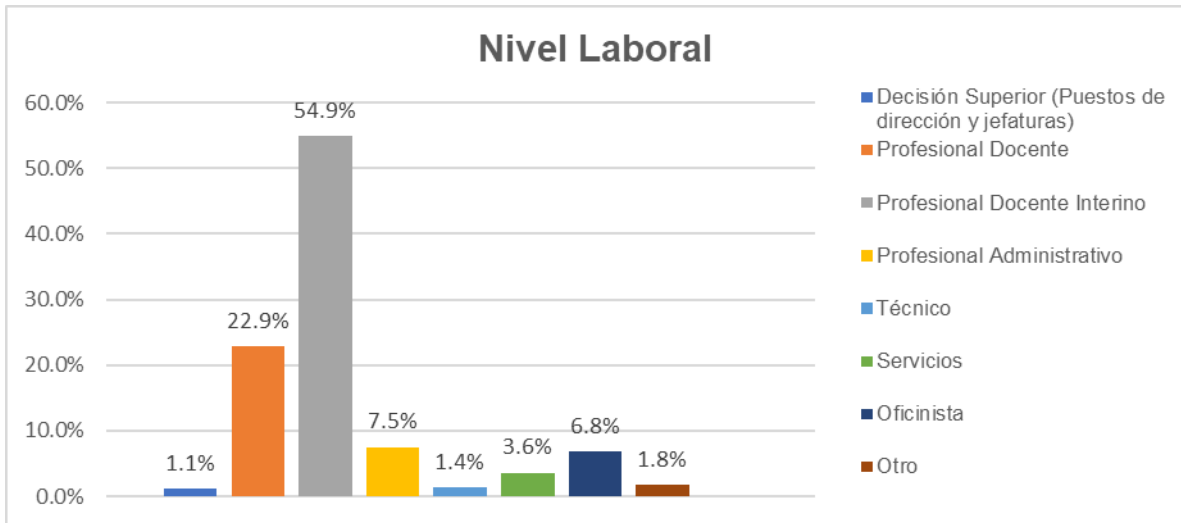


Fuente: Datos obtenidos de 2253 respuestas

En cuanto a la edad, existe una distribución porcentual similar entre los rangos de 34 a 57 años, observándose que el mayor rango se encuentra en el rango de 34 a 41 años, seguido por los rangos de 42 a 49 años y el rango de 50 a 57 años. En general demuestra una población adulta-madura en los Centros Universitarios, lo que brinda sensación de estabilidad y se considera adecuado por los procesos de enseñanza aprendizaje que en ellos se realizan. También puede observarse en los resultados específicos de cada Centro que el personal docente es de mayor edad que el personal administrativo.

F. Resultados de Nivel Laboral

Los resultados obtenidos sobre el nivel laboral de los Centros Universitarios se presentan a continuación:



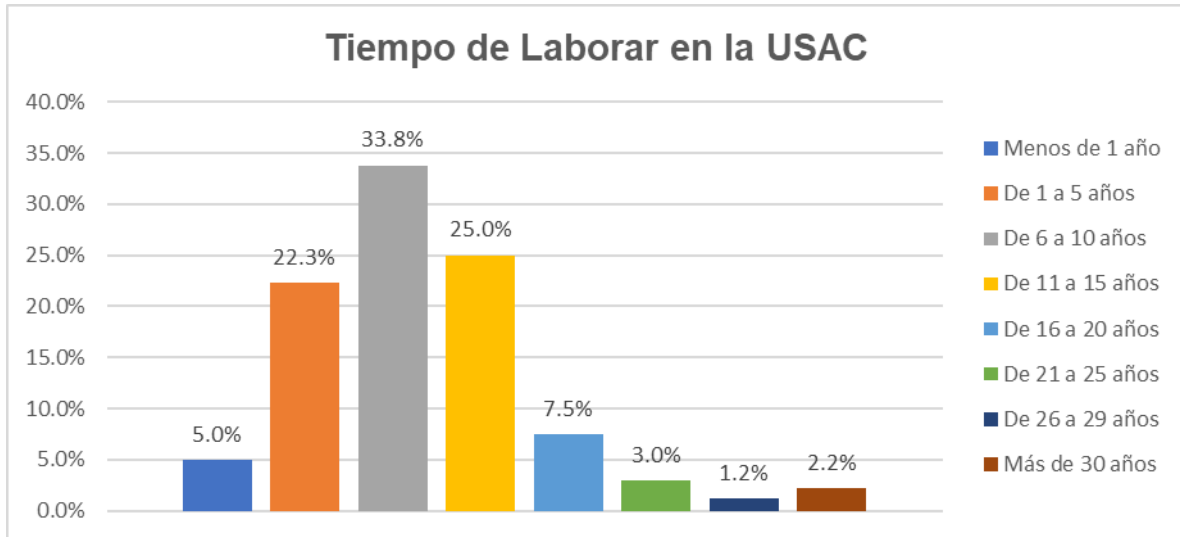
Fuente: Datos obtenidos de 2253 respuestas

Referente al nivel laboral, **en el área académica** el mayor porcentaje se encuentra en puestos Profesional Docente Interino con un 54.9% y Profesionales Docentes con un 22.9%, lo cual es recomendable por el perfil y calidad profesional que deben tener los docentes. Sin embargo, es importante mencionar que en los Centros Universitarios se ve un alto grado de contratación de personal docente interino, lo que podría denotar inestabilidad laboral.

En **el área administrativa** de los Centros se observa que la población de trabajadores esta conformada con puestos de Profesional Administrativo con un 7.5%, Oficinistas con un 6.8%, Técnicos con un 1.4% y de Servicios con un 3.6% principalmente. Se considera que esta distribución de puestos está de acuerdo con el tipo de funciones administrativas asignadas a los Centros Universitarios de la Universidad.

G. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos de Guatemala

Los resultados obtenidos sobre tiempo de laborar en la institución se presentan a continuación:



Fuente: Datos obtenidos de 2253 respuestas

Una muestra significativa de la población en los Centros Universitarios se encuentra en los rangos de 1 a 15 años de laborar para los mismos, y el resto del personal está distribuido en los otros rangos. Solamente un 5% tiene menos de 1 años de laborar para la Universidad. Se infiere que la mayor población del personal tiene un tiempo prolongado de laborar en los Centros Universitarios, lo que les permite tener mayor conocimiento de éstos, así como, crear en ellos una fuerte identificación. Pero no debe olvidarse que podría ser síntoma de acomodamiento y apatía.

2.6.5.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS UNIVERSITARIOS 2023

El personal docente y administrativo que labora en los Centros Universitarios otorgaron una ponderación global de **82 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que los ubica en el rango de un clima **SANO**, pero es necesario analizar los resultados individuales de cada Centro por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada uno a considerar. A continuación, se presenta la gráfica de resultados por factor.

GRÁFICA I
Resultados Globales de Centros Universitarios por Factor



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE ●	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO ●	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO ●	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO ●	0 - 59 %	Clima Débil

De esta gráfica se puede concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: condiciones de trabajo con 77%, relaciones interpersonales con 78%, liderazgo con 79%, comunicación con 80%, desarrollo personal y profesional con 81%, trabajo en equipo con 82%, satisfacción y motivación con 87% y pertenencia con un 94%. A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de los Centros Universitarios, para tener una percepción global:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2023
CENTROS UNIVERSITARIOS

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE-CUNOC-	107	93	83	76	72	75	74	72	69	76	SANO
Personal Académico	72	93	80	78	66	69	68	67	58	72	ACCEPTABLE
Personal Administrativo	35	92	85	74	78	80	79	77	79	80	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-	33	95	93	87	87	92	91	90	94	91	SANO
Personal Académico	20	97	95	93	92	95	95	95	93	94	SANO
Personal Administrativo	13	92	90	80	82	88	86	85	94	87	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE ZACAPA -CUNZAC-	80	94	89	86	83	87	84	82	81	86	SANO
Personal Académico	60	94	87	88	84	87	85	85	78	86	SANO
Personal Administrativo	20	94	90	84	81	87	82	79	83	85	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-, CHIQUIMULA	115	92	82	75	74	79	77	73	73	78	SANO
Personal Académico	88	94	86	88	81	84	83	81	69	83	SANO
Personal Administrativo	27	90	77	62	67	74	70	64	76	72	ACCEPTABLE
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SUR ORIENTE -CUNSORORI-, JALAPA	126	93	89	83	80	84	82	84	83	85	SANO
Personal Académico	97	96	92	87	86	87	85	87	83	88	SANO
Personal Administrativo	29	90	86	79	74	81	78	81	83	81	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA -JUSAC-	119	96	90	85	85	89	87	85	67	85	SANO
Personal Académico	84	96	92	90	90	90	90	92	69	89	SANO
Personal Administrativo	35	95	88	79	80	88	83	78	64	82	SANO
CENTRO DE ESTUDIOS DEL MAR Y ACUICULTURA -CEMA-	22	95	86	78	73	76	76	73	86	80	SANO
Personal Académico	11	95	85	83	77	74	79	73	82	81	SANO
Personal Administrativo	11	95	86	72	69	78	73	73	90	79	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE RETALHULEJ -CUNREJ-	37	96	87	86	91	93	90	88	87	90	SANO
Personal Académico	31	97	90	89	91	93	91	90	79	90	SANO
Personal Administrativo	6	94	83	83	90	93	89	85	95	89	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE NORTE -CUNOR - COBAN	216	94	83	74	71	79	77	76	66	77	SANO
Personal Académico	195	96	90	86	85	87	85	85	66	85	SANO
Personal Administrativo	21	92	76	62	57	71	68	66	65	70	ACCEPTABLE

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2023
CENTROS UNIVERSITARIOS

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-	71	96	83	79	71	77	76	77	79	80	SANO
Personal Académico	58	97	88	86	80	82	80	78	83	84	SANO
Personal Administrativo	13	94	78	72	62	71	72	75	75	75	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUSAM- SAN MARCOS	243	95	88	81	81	82	80	81	71	82	SANO
Personal Académico	188	96	91	88	84	85	84	85	70	85	SANO
Personal Administrativo	55	94	84	74	77	78	75	77	72	79	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUNSUROC - SUCHITEPEQUEZ	92	97	91	84	77	85	83	82	67	83	SANO
Personal Académico	79	95	90	84	77	81	78	82	57	81	SANO
Personal Administrativo	13	98	92	84	76	89	87	82	77	86	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CUNOROC- HUEHUETENANGO	135	96	88	81	78	82	81	79	77	82	SANO
Personal Académico	108	95	93	90	87	89	89	88	79	89	SANO
Personal Administrativo	27	96	83	71	68	74	72	69	75	76	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHE- CUNSACQ	219	93	86	84	81	85	81	84	76	84	SANO
Personal Académico	184	95	89	86	85	87	83	85	76	86	SANO
Personal Administrativo	35	90	83	81	77	82	79	82	76	81	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE TONICAPAN -CUNTOTO-	58	95	91	81	81	86	82	82	80	84	SANO
Personal Académico	34	96	90	85	80	85	81	79	74	84	SANO
Personal Administrativo	24	94	91	76	81	86	82	85	86	85	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE SOLOLÁ - CUNSOL-	51	96	84	76	71	74	75	73	64	76	SANO
Personal Académico	34	95	92	88	89	90	89	90	62	87	SANO
Personal Administrativo	17	96	75	63	53	57	60	56	66	66	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO CUNARO - SANTA ROSA	139	96	94	87	89	93	91	90	85	90	SANO
Personal Académico	125	97	94	91	91	92	91	92	83	91	SANO
Personal Administrativo	14	95	94	83	86	93	91	88	86	89	SANO
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DEL SUR - CUNSUR	124	98	88	81	79	83	81	83	76	83	SANO
Personal Académico	93	98	95	94	92	94	92	93	85	93	SANO
Personal Administrativo	31	97	81	68	65	72	69	72	67	74	ACEPTABLE
CENTRO UNIVERSITARIO CUNDECH - CHIMALTENANGO	145	95	83	77	71	75	71	69	61	75	SANO
Personal Académico	129	96	89	86	85	86	83	84	62	84	SANO
Personal Administrativo	16	94	76	68	57	64	58	53	60	66	ACEPTABLE
INSTITUTO TECNOLÓGICO GUATEMALA SUR -ITUGS-	43	90	82	74	74	76	74	72	86	78	SANO
Personal Académico	14	92	85	79	81	78	76	73	89	82	SANO
Personal Administrativo	29	87	79	68	66	73	72	71	82	75	SANO
CENTRO UNIVERSITARIO DE SACATEPEQUEZ - CUNSAC-	37	95	87	84	83	85	82	78	88	85	SANO
Personal Académico	28	93	92	88	80	84	82	82	80	85	SANO
Personal Administrativo	9	96	82	79	85	86	82	73	96	85	SANO
TOTALES	2212	94	87	81	78	82	80	79	77	82	SANO

Es importante resaltar, que los Centros Universitarios tienen un clima organizacional saludable ya que sus resultados están en el rango de **Clima Sano** y algunos con punteos en el límite superior del rango establecido. Sin embargo, es importante mencionar que otros, aunque están por arriba del promedio la ponderación está en el límite inferior como es el caso del Centro Universitario de Chimaltenango -CUNDECH, Centro Universitario de Sololá -CUNSOL-, Centro Regional Universitario del Norte -CUNOR-, Centro Regional Universitario de Oriente -CUNORI, y Centro Universitario de Occidente -CUNOC- lo que significa que, de no dar atención y seguimiento, pueden bajar con facilidad al siguiente nivel y que la insatisfacción de los trabajadores pueda elevarse.

Por lo expuesto, es necesario que las autoridades de los Centros Universitarios realicen sus planes de mejora ya que algunas tienen que realizar acciones correctivas y preventivas inmediatas, para evitar que el ambiente laboral siga bajando de ponderación y pueda llegar a límites de insatisfacción.

Es oportuno informar que en la varios Centros Universitarios no se tuvo una participación representativa, por lo que será necesario realizar un nuevo diagnóstico, ya que la intervención del personal docente y administrativo no fue mayor a un 50%.

2.6.5.8. Aspectos relevantes a Considerar para Mejorar el Clima Organizacional en los Centros Universitarios 2023

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2023**

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
PERTENENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto orgullo por ser parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2. Alto sentido de pertenencia universitaria. 3. Disposición a seguir laborando en la USAC. 		En general los trabajadores docentes y administrativos de los Centros Universitarios que participaron se sienten parte de la Universidad y desean continuar laborando en ella. Es necesario conservar el alto sentido de pertenencia.
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal se siente satisfecho en su ambiente de trabajo y el mismo llena sus expectativas personales, lo que le motiva a trabajar extra cuando las circunstancias lo requieren. A la vez, consideran que se toman en cuenta sus sugerencias e ideas. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario que las jefaturas mantengan ambientes agradables de trabajo. 2. Que las autoridades continúen reconociendo y motivando a sus trabajadores cuando realizan bien su trabajo. 3. Es importante que tomen en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de los trabajadores ya que esto hace que se sientan motivados para seguir aportando ideas que contribuyan a enriquecer sus puestos de trabajo.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal percibe que tiene oportunidad de desarrollar sus habilidades y aptitudes y que hay relación entre estudios y experiencia con el trabajo. 2. Se tiene la libertad para presentar iniciativas y libertad para tomar decisiones en sus puestos de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de trabajadores del área académica perciben que no existen posibilidades de promoción y crecimiento en la USAC y para el personal administrativo no se cuenta con programas de capacitación integrales y oportunos. 	Es importante que las autoridades de los Centros, realicen gestiones que les permita contar con contratación de docentes interinos, ya que esto puede reflejar inestabilidad laboral en el personal docente. A la vez, que en el área administrativa que se implementen planes de capacitación integral para los trabajadores que les permita fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollarse en sus puestos de trabajo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2023

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>1. Existe buena disposición por parte de los trabajadores para relacionarse con personal de otras dependencias de la USAC.</p> <p>2. En la mayoría de los Centros Universitarios existe actitud de comprensión y aceptación entre los trabajadores.</p>	A nivel general se perciben desacuerdos entre los compañeros de trabajo, lo que debilita las relaciones laborales.	Es necesario fortalecer las relaciones humanas e interpersonales de los trabajadores, que coadyuve a tener ambientes más sanos y comportamiento laboral de los trabajadores más efectivos.
TRABAJO EN EQUIPO	En la mayoría de Centros Universitarios existe una buena disposición para trabajar en equipo, y existe un ambiente de respeto y cooperación entre los trabajadores. Tratan de provechar las fortalezas de cada uno en el equipo de trabajo.	Por lo general existe una baja participación de los Jefes en los equipos de trabajo y no existe un espíritu de cooperación entre las diferentes unidades académicas y administrativas de la USAC, lo que puede afectar su gestión administrativa.	Es importante y necesario propiciar el trabajo en equipo que permita lograr mayor eficiencia en los procesos y servicios que se brindan en los Centros Universitarios.
COMUNICACIÓN	Existe una buena comunicación horizontal con los compañeros de trabajo y la mayoría de trabajadores reciben retroalimentación de sus jefaturas sobre su desempeño laboral o si deben mejorar.	La mayoría de trabajadores perciben mecanismos de comunicación débiles a lo interno de la Universidad, lo que no les permite tener Información de interes en forma oportuna y el jefe no les informa sobre disposiciones y situaciones que les afectan en sus puestos de trabajo.	Establecer mecanismos para mejorar la comunicación organizacional asertiva de la Universidad y las diferentes instancias que la integran.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN CENTROS UNIVERSITARIOS - 2023

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
LIDERAZGO	<p>1. Se realizan reuniones para coordinar el trabajo e instruirles hacia dónde orientar los objetivos.</p> <p>2. En general se resuelven de forma oportuna problemas o conflictos laborales que afectan los ambientes de trabajo.</p> <p>3. Se observa que en la mayoría existe una distribución equitativa de la carga laboral.</p>		Es importante fortalecer las habilidades y destrezas directivas de algunos Centros Universitarios que permitan asertividad en el trabajo y que exista mayor involucramiento.
CONDICIONES DE TRABAJO	En general los trabajadores perciben sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. Cuentan con algunos recursos necesarios para cumplir con sus funciones y los aspectos medioambientales como iluminación y ventilación son adecuados.	La mayoría de Centros Universitarios en el área de docencia, cuentan con espacios físicos inadecuados para desarrollar el trabajo y el mobiliario y equipo no está en condiciones adecuadas.	Realizar gestiones que permitan mejorar la infraestructura y espacios físicos de los Centros Universitarios.

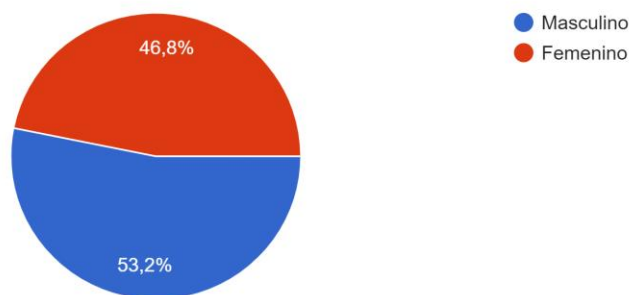
2.6.5.9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2024

En el año 2024, se desarrolló el diagnóstico de clima organizacional para las dependencias de la Administración Central alcanzando una participación de un 97% de las unidades administrativas, quedando fuera del diagnóstico únicamente Auditoría Interna y la Coordinadora de Educación Continua.

A. Resultados de Género

Los resultados obtenidos de género del personal de Administración Central que participaron en el diagnóstico se presentan a continuación:

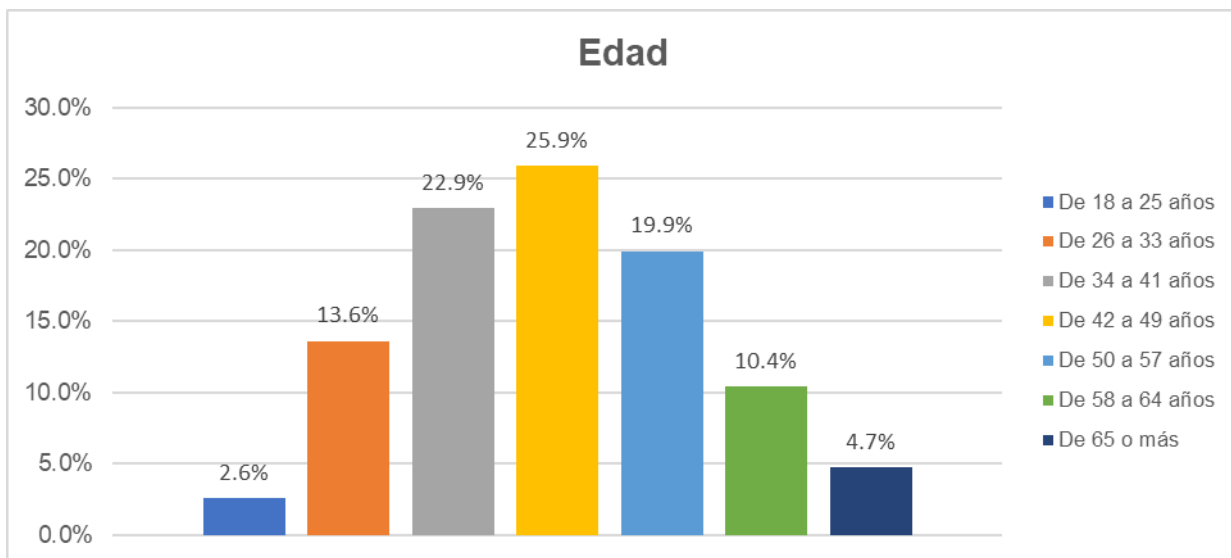
Género
1.422 respuestas



Como se puede observar en las gráficas, la población de trabajadores de las dependencias de Administración Central de la Universidad se encuentra conformada por una mayor cantidad de personal de género masculino con un 53.2% vrs. el personal femenino con un 46.8%.

B. Resultados de Edad

Los rangos de edad de los trabajadores que conforman las diferentes unidades administrativas objeto de estudio se presentan a continuación:

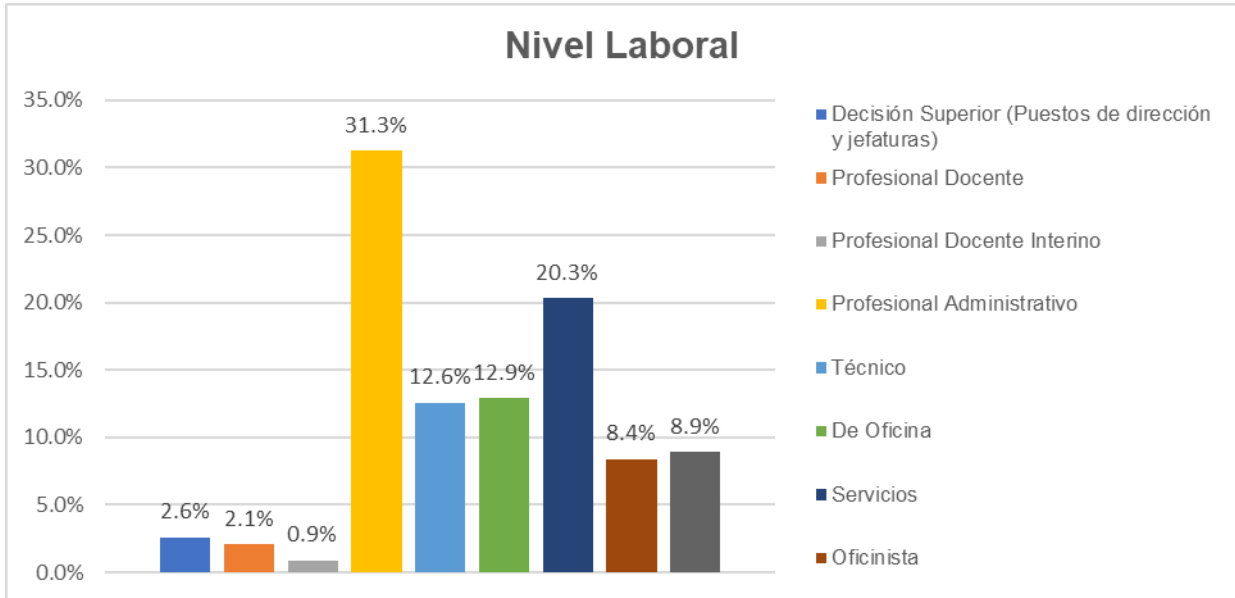


En cuanto a la edad, existe una distribución porcentual similar entre los rangos de 34 a 57 años, observándose que el mayor rango se encuentra entre 42 a 49 años, seguido por los rangos de 34 a 41 años y el rango de 50 a 57 años. En general demuestra una población adulta-madura en las dependencias de Administración Central, lo que brinda sensación de estabilidad.

Puede observarse que solamente un 2.6% de la población es joven en el personal administrativo de la universidad comprendidos en el rango entre 18 a 25 años.

C. Resultados de Nivel Laboral

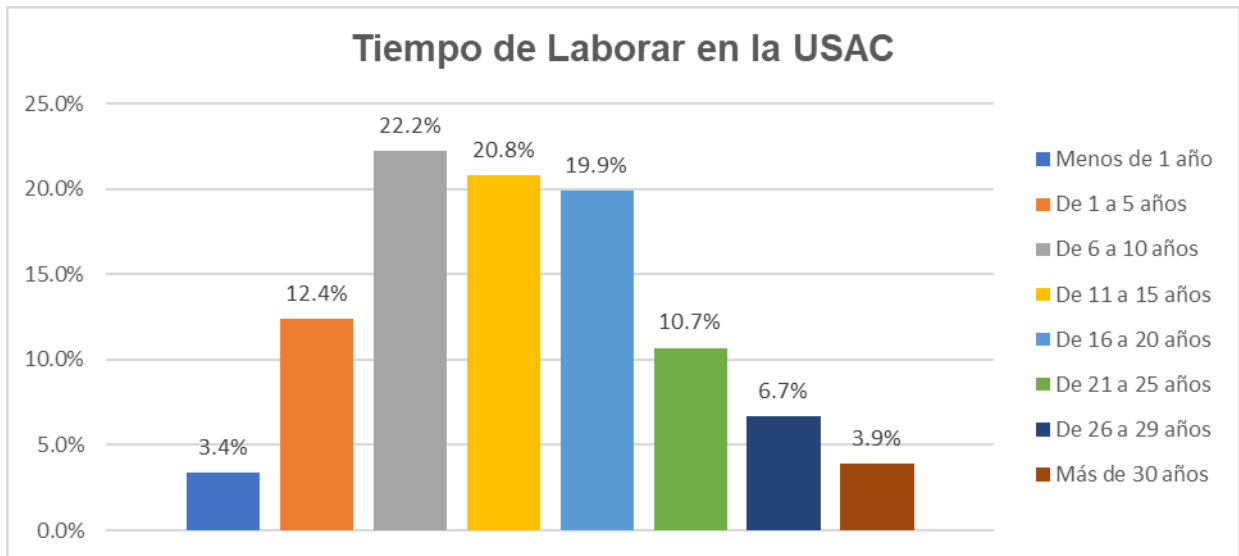
Los resultados obtenidos sobre el nivel laboral de las diferentes dependencias de Administración Central se presentan a continuación:



Referente al nivel laboral, el mayor porcentaje se encuentra en puestos Profesional administrativo con un 31.3% y puestos de servicios con un 20.3%, puestos de Oficina con un 12.9%, Técnicos con un 12.6% y puestos de Decisión Superior con un 2.6%. También puede observarse que en algunas instancias de la Administración Central existen puestos de profesionales docentes, pero es en un porcentaje muy bajo con un 2.1%. Se considera que esta distribución de puestos está de acuerdo con el tipo de funciones administrativas asignadas a las dependencias de la Administración Central de la Universidad.

D. Resultados de Tiempo de Laborar en la Universidad de San Carlos de Guatemala

Los resultados obtenidos sobre tiempo de laborar en la institución se presentan a continuación:



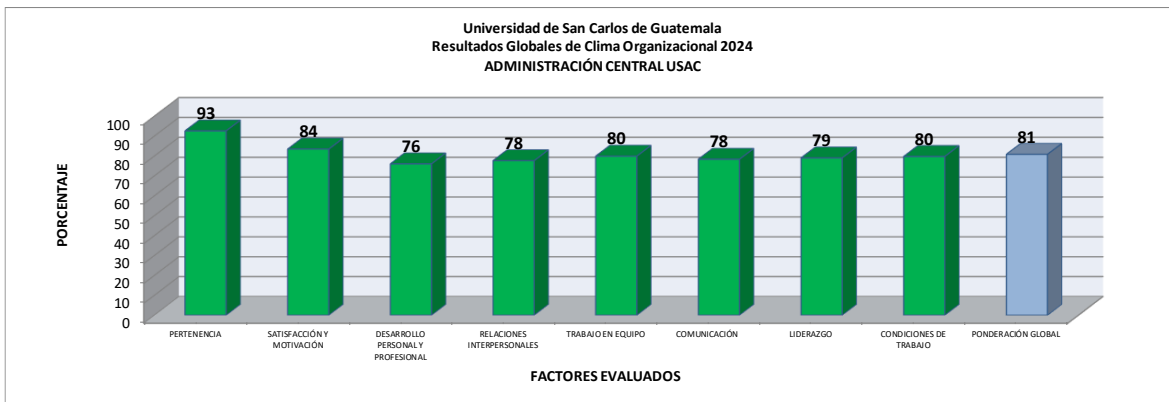
Una muestra significativa de la población en las dependencias de Administración Central se encuentra en los rangos de 6 a 20 años de laborar para la institución que representa un 62.9%, y el resto del personal está distribuido en los otros rangos entre 21 a más de 30 años de laborar para la Universidad con un 21.3%. Solamente un 15.8% tiene menos de 5 años de laborar para la Institución. Se infiere que la mayor población del personal tiene un tiempo prolongado de laborar par la Universidad de San Carlos de Guatemala, lo que les permite tener mayor conocimiento de la misma, así como, crear en ellos una fuerte identificación. Pero no debe olvidarse que podría ser síntoma de acomodamiento y apatía.

2.6.5.10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL 2024

El personal que labora en las dependencias de la Administración Central otorgó una ponderación global de **81 puntos** en la medición de clima organizacional, lo que los ubica en el rango de un clima **SANO**, pero es necesario analizar los resultados individuales de cada dependencia por separado, ya que tienen aspectos y particularidades cada una a considerar. A continuación, se presenta la gráfica de resultados por factor.

GRÁFICA I

Resultados Globales de Administración Central por Factor



COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE ●	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO ●	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO ●	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO ●	0 - 59 %	Clima Débil

De esta gráfica se pudo concluir que las variables de menor a mayor satisfacción son las siguientes: desarrollo personal y profesional con 76%, relaciones interpersonales y comunicación con 78%, liderazgo con 79%, condiciones de trabajo y trabajo en equipo con 80%, satisfacción y motivación con 84% y pertenencia con un 93%. A la vez, se presenta el cuadro resumen de resultados de todas las dependencias de Administración Central para tener una percepción global:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2024
ADMINISTRACIÓN CENTRAL

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
DEPENDENCIAS DE RECTORIA											
RECTORÍA	9	90	86	83	83	88	84	79	95	86	SANO
SECRETARÍA GENERAL	16	97	96	88	90	90	96	98	97	94	SANO
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA	16	91	70	59	65	66	65	63	81	70	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	12	92	85	69	78	80	79	82	70	79	SANO
DIVISIÓN DE PROTOCOLO	4	100	88	90	97	97	95	95	98	95	SANO
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA MUJER - IUMUSAC-	7	95	87	70	62	71	73	74	70	74	ACEPTABLE
COORDINADORA DE INFORMACIÓN PÚBLICA -CIP-	4	94	95	94	98	95	98	95	94	95	SANO
AUDITORIA INTERNA	NO SE RECIBIÓ INFORMACIÓN DE ESTE DEPARTAMENTO										
PLAN DE PRESTACIONES	15	84	68	57	50	56	54	68	63	62	PREVENTIVO
COORDINADORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN	17	91	77	73	85	87	81	87	88	84	SANO
COORDINADORA GENERAL DE COOPERACIÓN	7	97	86	80	83	85	80	80	86	85	SANO
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	23	96	92	87	81	86	86	87	81	87	SANO
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO - SEP-	13	97	92	83	78	85	83	88	74	85	SANO
INSTITUTO DE ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE LOS PROBLEMAS NACIONALES - IAIPNUSAC-	10	92	54	55	44	46	44	41	71	56	CLIMA DÉBIL
CENTRO DE ESTUDIOS URBANOS Y REGIONALES -CEUR-	15	95	74	66	61	67	66	63	79	71	ACEPTABLE
CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO SEGURO Y DESASTRES - CEDESYD-	9	91	94	85	87	90	89	97	91	91	SANO
TOTAL	177	93	83	76	76	79	78	80	83	81	SANO
DEPENDENCIAS DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN											
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	21	92	83	76	73	78	70	67	74	77	SANO
DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	71	90	76	69	71	76	69	69	71	74	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE SERVICIOS GENERALES	373	90	82	70	75	76	73	74	72	77	SANO
DIVISIÓN DE SEGURIDAD UNIVERSITARIA	42	90	79	66	70	73	72	68	65	73	ACEPTABLE
BIBLIOTECA CENTRAL	71	95	77	67	67	68	65	64	75	72	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICA	45	89	67	57	64	70	64	55	66	67	ACEPTABLE
ARCHIVO GENERAL	7	99	90	73	81	88	85	81	84	85	SANO
ADMINISTRACIÓN CUM	20	90	84	78	80	80	82	84	82	82	SANO
TRANSPORTE COLECTIVO UNIVERSITARIO	17	90	70	61	57	64	59	55	52	64	PREVENTIVO
TOTAL	667	92	79	69	71	75	71	69	71	74	ACEPTABLE
DEPENDENCIAS DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA											
DIRECCIÓN	13	92	77	74	72	71	78	74	92	79	SANO
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	19	90	79	73	76	76	76	75	67	77	SANO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	25	96	90	77	78	82	81	84	66	82	SANO
DEPARTAMENTO DE CAJA	29	90	88	76	76	80	81	83	84	82	SANO
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA	10	89	60	47	53	51	53	43	66	58	DÉBIL
DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	35	89	92	82	89	90	86	90	95	89	SANO
SECCIÓN DE COBROS	7	99	98	89	99	95	89	100	99	96	SANO
TOTAL	138	92	83	74	78	78	78	78	81	80	SANO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2024
ADMINISTRACIÓN CENTRAL

DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA											
DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA	14	78	78	75	73	77	75	81	80	77	SANO
DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO -DDA-	41	90	76	67	69	74	73	71	64	73	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO -BEU-	85	89	83	73	69	75	70	76	73	76	SANO
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL	7	94	84	81	79	78	74	77	73	80	SANO
SISTEMA DE UBICACIÓN Y NIVELACIÓN	20	92	75	63	70	70	63	61	67	70	ACEPTABLE
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN VIRTUAL -DEDEV-	14	94	95	91	89	93	91	99	97	94	SANO
TOTAL	181	90	82	75	75	78	74	78	76	78	SANO
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN											
DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA -DIGEU-	24	89	81	68	68	77	71	74	76	75	SANO
CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO -CCU-	24	93	81	73	77	80	74	73	74	78	SANO
MUSAC	13	85	70	54	51	54	55	58	78	63	PREVENTIVO
COLEGIO MAYOR SANTO TÓMAS DE AQUINO	9	94	87	80	81	85	83	81	87	85	SANO
DIVISIÓN EDITORIAL UNIVERSITARIA	23	92	77	67	68	75	70	65	70	73	ACEPTABLE
DEPARTAMENTO DE DEPORTES	46	93	64	54	45	53	52	52	71	60	PREVENTIVO
RADIO UNIVERSIDAD	21	98	88	82	73	79	81	76	77	82	SANO
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO MULTIPROFESIONAL -EPSUM-	20	93	64	59	55	63	60	50	61	63	PREVENTIVO
TV USAC CANAL 33	15	93	77	61	64	69	62	59	75	70	ACEPTABLE
TOTAL	195	92	77	66	65	71	68	65	74	72	ACEPTABLE
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN											
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN DIGI-	33	94	79	70	73	78	73	75	78	78	SANO
CENTRO DE ESTUDIOS DE LA CULTURA DE GUATEMALA -CECEG-	17	99	90	91	84	86	87	99	81	90	SANO
INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERÉTNICOS Y DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS -IDEIPI-	10	93	90	75	88	89	86	92	80	87	SANO
TOTAL	60	95	86	79	82	84	82	89	80	85	SANO
CLIMA GLOBAL ADMINISTRACIÓN CENTRAL USAC 2024	1422	93	84	76	78	80	78	79	80	81	CLIMA SANO

Es importante resaltar a las dependencias de Administración Central que tienen un clima saludable entre ellas se encuentran: Rectoría, Secretaría General, División de Comunicación y Relaciones Públicas, División de Protocolo, Coordinadora de Información Pública, Coordinadora de Planificación, Coordinadora de Cooperación, Asuntos Jurídicos, Sistema de Estudios de Postgrado, Centro de Estudios de Desarrollo Seguro y Desastres, Dirección General de Administración, División de Servicios Generales, Archivo General, Administración del CUM, Dirección General Financiera, Departamento de Presupuesto, Departamento de Contabilidad, Departamento de Caja, Departamento de Procesamiento de Datos, Sección de Cobros, Dirección General de Docencia, Bienestar Estudiantil Universitario, División de Evaluación Académica e Institucional, División de Educación Virtual, Dirección de Extensión Universitaria, Centro Cultural Universitario, Colegio Mayo Santo Tomás, Radio Universidad, Dirección General de Investigación, Centro de Estudios de la Cultura de Guatemala e Instituto de Estudios Interétnicos y de los Pueblos Indígenas, a quienes se les exhorta a continuar fortaleciendo su clima organizacional.

Luego se encuentran las instancias que tienen un clima aceptable, pero que requieren desarrollar algunas acciones preventivas para elevar la satisfacción laboral de sus trabajadores, entre las que se encuentran: Secretaría Administrativa, Instituto Universitario de la Mujer, Centro de Estudios Urbanos y Regionales, División de Administración de Recursos Humanos, División de Seguridad Universitaria, Biblioteca Central, Departamento de Registro y Estadística, División de Desarrollo Académico, Sistema de Ubicación y Nivelación, División Editorial Universitaria y TV USAC Canal 33.

Finalmente están las instancias que tuvieron resultados preventivos y correctivos que deben implementar acciones urgentes de seguimiento, para mejorar las condiciones de trabajo y su ambiente laboral, entre dichas instancias se encuentran: Plan de Prestaciones, Instituto de Análisis e Investigación de los Problemas Nacionales, Transporte Colectivo Universitario, Departamento de Proveeduría, Museo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Departamento de Deportes y el Ejercicio Profesional Supervisado Multiprofesional.

Por lo expuesto, es necesario que las autoridades de las unidades de Administración Central realicen sus planes de mejora ya que algunas tienen que realizar acciones correctivas y preventivas inmediatas, para evitar que el ambiente laboral siga bajando de ponderación y pueda llegar a límites de insatisfacción.

I. ANEXOS

1. Cuestionario de Clima Organizacional del año 2004 - 2008

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



MEDICIÓN DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

La presente encuesta es de gran importancia para determinar las principales características del ambiente laboral de las dependencias de la Universidad de San Carlos; y conocer sus percepciones referentes al mismo. La información que suministre servirá para diseñar acciones de mejora que serán de beneficio para la comunidad universitaria sancarlista.

**ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO, POR TANTO,
NO DEBE ESCRIBIR SU NOMBRE.**

INSTRUCCIONES

AL CONTESTAR, TENGA EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- a) NO MANCHE NI ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO. UTILICE LA BOLETA DE RESPUESTAS ADJUNTA.
- b) LEA DETENIDAMENTE LAS PREGUNTAS, PERO NO EMPLEE MUCHO TIEMPO EN CONTESTAR. SUS RESPUESTAS DEBEN SER ESPONTÁNEAS Y SINCERAS.
- c) SOLO PUEDE DAR UNA RESPUESTA POR PREGUNTA.
- d) AL RESPONDER, CONSIDERE EL AMBIENTE DE SU TRABAJO, EL DE SU DEPENDENCIA Y DE LA UNIVERSIDAD EN GENERAL.
- e) NO DEJE NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR.

- f) CONTESTE CON HONESTIDAD Y EN NINGÚN CASO, PENSANDO EN LO QUE “ES DESEABLE”, O LO QUE A “SU SUPERIOR LE GUSTARÍA ESCUCHAR”.

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN

LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONE ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL PARA USO EXCLUSIVO DEL PRESENTE ESTUDIO.

IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA

1. Conozco la **misión** de la USAC.
 - a. Totalmente
 - b. Parcialmente
 - c. Muy poco
 - d. Nada en absoluto

2. Conozco la **visión** institucional de la USAC.
 - a. Totalmente
 - b. Parcialmente
 - c. Muy poco
 - d. Nada en absoluto

3. Mi trabajo diario contribuye al logro de la misión de la USAC.
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca

4. Mi trabajo diario contribuye al fortalecimiento de la visión institucional de la USAC.
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca

5. Conozco la **misión y visión** de mi dependencia.
 - a. Totalmente
 - b. Parcialmente
 - c. Muy poco
 - d. Nada en absoluto

6. Conozco los objetivos que persigue mi dependencia.
 - a. Totalmente
 - b. Parcialmente
 - c. Muy poco
 - d. Nada en absoluto

7. Puedo lograr mis metas y objetivos en función de mi trabajo en la USAC.
 - a. Totalmente
 - b. Parcialmente
 - c. Muy poco
 - d. Nada en absoluto

8. Mi nivel de orgullo por pertenecer a la USAC es:
 - a. Muy alto
 - b. Alto
 - c. Bajo
 - d. Muy bajo

9. Me siento orgulloso del trabajo que realizo en la USAC.
 - a. Totalmente
 - b. Mucho
 - c. Muy poco
 - d. Nada en lo absoluto

10. No dejaría mi trabajo actual en la USAC, aunque existiera la posibilidad de trabajar en otra Institución con igualdad de remuneraciones.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

11. Considero que las disposiciones institucionales favorecen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

12. El servicio que brinda el personal de mi dependencia es:
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo

13. En mi dependencia se realizan las tareas con apego a las políticas y procedimientos establecidos por la USAC
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
14. Conozco las políticas institucionales establecidas para el funcionamiento de la USAC
- Totalmente
 - Parcialmente
 - Muy poco
 - Ninguna en absoluto
15. Considero que el esfuerzo que la División de Administración de Personal realiza, para fortalecer la identificación y pertenencia de los trabajadores de la USAC es:
- Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
16. Considero pasar el resto de mi vida laboral en la USAC.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

FACILITADORES DEL DESEMPEÑO

17. Mi área de trabajo se mantiene limpia y ordenada.
- Totalmente
 - Mucho
 - Muy poco
 - Nada
18. Dispongo de los recursos necesarios para realizar eficientemente mis tareas:
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

19. La iluminación, ventilación, silencio, y las condiciones generales de mi puesto de trabajo son:
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
20. Cuando ocurren cambios en mi dependencia, recibo la capacitación suficiente para adaptarme a las nuevas situaciones que se presentan.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
21. Recibo la capacitación y actualización oportunas para desempeñar eficientemente mi trabajo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
22. La USAC brinda oportunidades de desarrollo para mejorar mi situación laboral.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

SATISFACCIÓN LABORAL

23. El ambiente de trabajo de la USAC es agradable.
- Totalmente de acuerdo
 - Siempre
 - Ocasionalmente
 - Nunca
24. El ambiente de trabajo de mi dependencia es agradable.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

25. Mi grado de satisfacción por trabajar en la USAC es:
- Muy alto
 - Alto
 - Bajo
 - Muy bajo
26. El grado de satisfacción con relación a mi trabajo en la USAC es:
- Muy alto
 - Alto
 - Bajo
 - Muy bajo
27. Mis competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) son aprovechadas en mi puesto de trabajo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
28. Me esfuerzo realizar eficientemente mi trabajo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
29. El trabajo que desempeño es agradable, variado y útil.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
30. La relación entre mis rasgos de personalidad y las características de mi puesto, considero que es:
- Muy alta
 - Alta
 - Baja
 - Muy baja
31. Tengo suficiente libertad en la toma de decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

32. La importancia de participar en los procesos electorales de la USAC es:
- Muy alta
 - Alta
 - Baja
 - Muy baja
33. En la USAC **no** prevalecen los intereses políticos al momento de reclutar, seleccionar, contratar y brindar oportunidades de desarrollo al personal.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
34. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para realizar bien mi trabajo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

COMUNICACIÓN

35. Las autoridades de la USAC mantienen adecuadamente informado al personal de sus dependencias de las disposiciones importantes para la Institución.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
36. Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mi superior.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
37. Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mis compañeros de trabajo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
38. La comunicación oficial que se utiliza en la USAC es:
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

39. La comunicación de jefes a subordinados en la USAC es:
- a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
40. La comunicación de subordinados a jefes en la USAC es:
- a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
41. Mi jefe me mantiene bien informado sobre eventos, cambios, disposiciones y situaciones en general que afectan mi puesto de trabajo.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca

LIDERAZGO

42. Mi dependencia está eficaz y eficientemente dirigido por mi jefe.
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
43. Mi jefe motiva a compartir ideas, opiniones y sugerencias que contribuyen al cumplimiento de la misión de mi dependencia.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
44. Mi jefe toma en consideración las sugerencias que le hacen los trabajadores.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
45. Mi jefe se capacita y actualiza para el desempeño de su trabajo.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca

46. Mi jefe motiva el trabajo en equipo en mi dependencia.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
46. Mi jefe da instrucciones claras y precisas para realizar el trabajo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
47. Mi jefe evalúa el desempeño de mi trabajo de una manera justa y equitativa.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
47. Mi jefe me informa sobre mi desempeño laboral y me sugiere formas de mejorar mi rendimiento.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
48. Considero que mi jefe distribuye justa y equitativamente la carga de trabajo entre todos los miembros de mi dependencia.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
49. Mi jefe supervisa adecuadamente el trabajo que realizo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
50. Mi jefe toma decisiones acertadas y oportunas para el buen funcionamiento de mi dependencia.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

51. Mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

52. Mi jefe posee actitudes positivas ante el cambio.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

53. Considero que los procedimientos oficiales para la resolución de conflictos en la USAC son:
- Muy buenos
 - Buenos
 - Regulares
 - Malos

54. En la USAC los conflictos se resuelven rápida y eficientemente
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

55. En mi trabajo, trato de no expresar mis desacuerdos con mis compañeros para evitar conflictos y no herir sus sentimientos.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

56. Considero que debo mantener firme mi posición frente a un problema, aunque existan otras opciones de solución al mismo.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

57. Cuando un problema se estanca y no se resuelve, prefiero que se busque un punto medio entre las partes.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

58. Cuando surge un problema, trato de evitar ser como parte del conflicto
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

TRABAJO EN EQUIPO

59. En mi dependencia trabajamos en equipo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
60. Mi jefe es parte de mi equipo de trabajo
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
61. Disfruto el trabajar en equipo más que trabajar solo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
62. Mi equipo de trabajo mantiene una conducta respetuosa en todo momento.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
63. La relación entre los miembros de mi equipo de trabajo es:
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
64. Existe un espíritu de cooperación entre las dependencias que forman la USAC para el logro de la misión institucional.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

65. En mi equipo de trabajo aprovechamos de las debilidades y fortalezas de cada uno de los miembros
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
66. Cuando se toman decisiones en la USAC, que son de trascendencia institucional, se involucra al nivel de dirección como a los trabajadores en general.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
67. Disfruto trabajar en equipos formados por personas de diversas dependencias y posiciones laborales.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

DATOS DEMOGRÁFICOS

Indique su género:

- Femenino
- Masculino

Su edad está comprendida entre

- Menos de 18 años
- Entre 18 a 25 años
- Entre 26 a 33 años
- Entre 34 a 41 años
- Entre 42 a 49 años
- Entre 50 a 57 años
- Entre 58 a 64 años
- Más de 65 años

Indique el nivel laboral al que usted pertenece, según la clasificación de la USAC:

- Dirección Superior
- Dirección
- Profesional
- Técnico
- Oficina
- Servicio

Cuánto tiempo tiene de trabajar en la USAC. Aproxime al año más cercano

- a. Menos de un año
- b. De 1 a 9 años
- c. De 10 a 19 años
- d. De 20 a 29 años
- e. De 30 a 39 años
- f. Más de 40 años

2. Hoja para recopilar información del cuestionario de clima



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
División de Desarrollo Organizacional

No.

Medición del Ambiente Organizacional

Instrucciones:

- Utilice únicamente lápiz para completar la hoja de respuestas.
- Rellene fuerte y completamente el círculo seleccionado.
- Si desea cambiar su respuesta borre completamente opción seleccionada.

Género	Edad	Nivel laboral	Tiempo de laborar en la USAC
<input type="radio"/> Masculino	<input type="radio"/> De 15 a 25 años	<input type="radio"/> Decisión Superior	<input type="radio"/> Menos de 1 año
<input type="radio"/> Femenino	<input type="radio"/> De 26 a 33 años	<input type="radio"/> Profesional	<input type="radio"/> De 1 a 5 años
	<input type="radio"/> De 34 a 41 años	<input type="radio"/> Técnico	<input type="radio"/> De 6 a 10 años
	<input type="radio"/> De 42 a 49 años	<input type="radio"/> Oficinista	<input type="radio"/> De 11 a 15 años
	<input type="radio"/> De 50 a 57 años	<input type="radio"/> Servicios	<input type="radio"/> De 16 a 20 años
	<input type="radio"/> De 58 a 65 años	<input type="radio"/> Otros	<input type="radio"/> De 21 a 25 años
	<input type="radio"/> Más de 65 años		<input type="radio"/> De 26 a 30 años
			<input type="radio"/> Más de 31 años

	A	B	C	D
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	A	B	C	D
26.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	A	B	C	D
51.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	A	B	C	D
76.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
99.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7943113



3. Cuestionario de Clima Organizacional del año 2015



CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



El presente cuestionario es de gran importancia para determinar las principales características del ambiente laboral de las Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y conocer su percepción referente al mismo. La información que suministre servirá para diseñar acciones de mejora que serán de beneficio para la comunidad universitaria.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

1. INSTRUCCIONES:

- a. No manche ni escriba este cuestionario. Utilice la hoja de respuesta adjunta.
- b. Lea detenidamente las preguntas, pero no utilice mucho tiempo en contestar. Sus respuestas deben ser espontáneas y sinceras.
- c. Solo puede dar una respuesta por pregunta.
- d. Al responder considere el ambiente de trabajo de su área en la Unidad Académica o Administrativa a la que pertenece y de la Universidad en general según sea el caso.
- e. No deje ninguna pregunta sin contestar.
- f. Conteste con honestidad y en ningún caso, pensando en lo que es “deseable” o a su superior le gustaría escuchar.

2. PREGUNTAS:

A continuación, rellene completamente el círculo en la literal que corresponda en la hoja de respuestas:

- A. De Acuerdo**
- B. Parcialmente de Acuerdo**
- C. Parcialmente en Desacuerdo**
- D. En Desacuerdo**

A = De Acuerdo	B = Parcialmente de Acuerdo	C = Parcialmente en Desacuerdo	D = En Desacuerdo
-----------------------	------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------

No.	PREGUNTAS
01	Estoy orgulloso de formar parte de esta unidad en la Universidad.
02	Si existiera la posibilidad de trabajar en otra institución con igual remuneración, dejaría mi trabajo actual en la Universidad.
03	Me siento parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
04	Me siento satisfecho en mi ambiente de trabajo.
05	Mi jefe propicia un ambiente laboral agradable.
06	El trabajar en la Universidad de San Carlos de Guatemala llena mis expectativas personales.
07	Mi jefe reconoce cuando tengo un desempeño sobresaliente.
08	Considero que las aportaciones que hago en mi puesto de trabajo (opiniones, ideas, sugerencias) se toman en cuenta.
09	Me siento motivado a trabajar extra, cuando las circunstancias lo requieren.
10	En mi dependencia tengo oportunidad de desarrollar mis habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.
11	Mi dependencia proporciona capacitación para el buen desempeño de mi trabajo.
12	Mi trabajo está en relación con mis estudios y experiencia.
13	Considero que es posible la promoción y desarrollo interno en la USAC.
14	En mi dependencia me permiten desarrollar iniciativas en mi trabajo.
15	Considero que las disposiciones institucionales favorecen la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
16	Tengo suficiente libertad para tomar decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.
17	En mi dependencia los trabajadores nos comprendemos y aceptamos tal como somos.
18	Tengo problema con alguno o algunos de mis compañeros de trabajo.
19	En mi dependencia se promueve la colaboración entre los trabajadores.
20	Se promueven reuniones para dialogar sobre cómo mejorar las relaciones entre el personal de mi dependencia.
21	Existe pugna o lucha entre los trabajadores de mi dependencia por sobresalir laboralmente a costa del compañerismo.
22	Me puedo relacionar adecuadamente con personal de otras dependencias de la Universidad.

No.	PREGUNTAS
23	En mi dependencia trabajamos en equipo para lograr nuestras metas.
24	Mi jefe es parte de mi equipo de trabajo.
25	Mi equipo de trabajo mantiene una conducta respetuosa en todo momento.
26	Existe espíritu de cooperación entre las unidades académicas y administrativas de la USAC.
27	En mi equipo de trabajo aprovechamos las fortalezas de cada uno.
28	Cuando tengo problemas con mi trabajo, cuento con el apoyo de mis compañeros.
29	La información de interés para todos los trabajadores llega de manera adecuada y oportuna.
30	Cuando tengo una consulta o descontento me siento en libertad de hablar con mi jefe.
31	Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mis compañeros de trabajo.
32	La comunicación con mis compañeros de trabajo es efectiva.
33	Mi jefe me mantiene bien informado sobre eventos, cambios, disposiciones y situaciones en general que afectan mi puesto de trabajo
34	Mi jefe me comunica si estoy realizando bien mi trabajo o debo mejorar.
35	Mi jefe se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.
36	Mi jefe informa con frecuencia hacia donde deben ir orientados los esfuerzos para el logro de objetivos.
37	Mi jefe distribuye justa y equitativamente la carga de trabajo entre todos los trabajadores de mi dependencia.
38	Mi jefe da soluciones oportunas a los problemas de nuestra dependencia.
39	Mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.
40	Mi jefe me trata con respeto.
41	Mi jefe facilita la resolución de conflictos laborales.
42	Mi área de trabajo se mantiene limpia y ordenada.
43	Dispongo de los recursos necesarios para realizar efectivamente mi trabajo.
44	La iluminación y ventilación de mi área de trabajo es adecuada.
45	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.
46	Cuento con la seguridad adecuada para evitar accidentes y riesgos de trabajo.
47	Mi área de trabajo (mesa, escritorio, silla, instrumentos, entre otros) me resulta cómoda.
48	El entorno físico y el espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo son adecuados.

REFLEXION

Gracias por su participación y colaboración



División de Desarrollo Organizacional
Edificio Dirección General de Administración
Segundo Nivel, Ala Oeste, Ciudad Universitaria Zona 12
Teléfono: 24187910 – 24187912
Extensión: 82320 – 82326
Correo electrónico: ddo@usac.edu.gt
Página: www.ddo.usac.edu.gt

4. Cuestionario Clima 2019



CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario es de gran importancia para determinar las principales características del ambiente laboral de las Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y conocer su percepción referente al mismo. La información que suministre servirá para diseñar acciones de mejora que serán de beneficio para 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 o la que daría su jefe.

1. **INFORMACIÓN ESTADÍSTICA:** Rellene completamente los círculos que correspondan 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 años a 64 <input type="radio"/>	De Servicios <input type="radio"/>	De 21 a 25 años <input type="radio"/>
	De 65 años o más <input type="radio"/>	Otro <input type="radio"/>	De 26 años o más <input type="radio"/>

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

1= De Acuerdo	2= Parcialmente de acuerdo	3= Parcialmente en desacuerdo	4= En desacuerdo
---------------	----------------------------	-------------------------------	------------------

No.	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
1	Estoy orgulloso de formar parte de esta unidad en la Universidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Si existiera la posibilidad de trabajar en otra institución con igual remuneración, dejaría mi trabajo actual en la Universidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Me siento parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Me siento satisfecho en mi ambiente de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Mi jefe inmediato propicia un ambiente laboral agradable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	El trabajar en la Universidad de San Carlos de Guatemala llena mis expectativas personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Mi jefe inmediato reconoce cuando tengo un desempeño sobresaliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Considero que las aportaciones que hago en mi puesto de trabajo (opiniones, ideas, sugerencias) se toman en cuenta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Me siento motivado a trabajar extra, cuando las circunstancias lo requieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	En mi dependencia tengo oportunidad de desarrollar mis habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Mi dependencia proporciona capacitación para el buen desempeño de mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Mi trabajo está en relación con mis estudios y experiencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Considero que es posible la promoción y crecimiento laboral en la USAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	En mi dependencia me permiten desarrollar iniciativas en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Considero que las disposiciones institucionales favorecen la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Tengo suficiente libertad para tomar decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	En mi dependencia los trabajadores nos comprendemos y aceptamos tal como somos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	En mi dependencia se promueve la colaboración entre los trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Se promueven reuniones para dialogar sobre cómo mejorar las relaciones entre el personal de mi dependencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Existe pugna o lucha entre los trabajadores de mi dependencia por sobresalir laboralmente a costa del compañerismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Me puedo relacionar adecuadamente con personal de otras dependencias de la Universidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	En mi dependencia trabajamos en equipo para lograr nuestras metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No.	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
24	Mi jefe inmediato es parte de mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Mi equipo de trabajo mantiene una conducta respetuosa en todo momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Existe espíritu de cooperación entre las unidades académicas y administrativas de la USAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	En mi equipo de trabajo aprovechamos las fortalezas de cada uno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Cuando tengo problemas con mi trabajo, cuento con el apoyo de mis compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	La información de interés para todos los trabajadores llega de manera adecuada y oportuna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Cuando tengo una consulta o descontento me siento en libertad de hablar con mi jefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mis compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	La comunicación con mis compañeros de trabajo es efectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Mi jefe inmediato me mantiene bien informado sobre eventos, cambios, disposiciones y situaciones en general que afectan mi puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Mi jefe me comunica si estoy realizando bien mi trabajo o debo mejorar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Mi jefe se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Mi jefe informa con frecuencia hacia donde deben ir orientados los esfuerzos para el logro de objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Mi jefe distribuye justa y equitativamente la carga de trabajo entre todos los trabajadores de mi dependencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Mi jefe da soluciones oportunas a los problemas de nuestra dependencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Mi jefe me trata con respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Mi jefe facilita la resolución de conflictos laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Mi área de trabajo se mantiene limpia y ordenada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Dispongo de los recursos necesarios para realizar efectivamente mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	La iluminación y ventilación de mi área de trabajo es adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Cuento con la seguridad adecuada para evitar accidentes y riesgos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Mi área de trabajo (mesa, escritorio, silla, instrumentos, entre otros) me resulta cómoda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	El entorno físico y el espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo son adecuados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Desea incluir algo adicional sobre su ambiente de trabajo.

• Fuente: Elaboración propia División de Desarrollo Organizacional

5. Cambio de Presentación de Resultados

Dentro de los cambios, se realizaron gráficas en excel y se anexo información general de resultados y se compartió con las autoridades los resultados por cada variable evaluada así como las preguntas de cada variable para su fácil interpretación. Ejemplo:

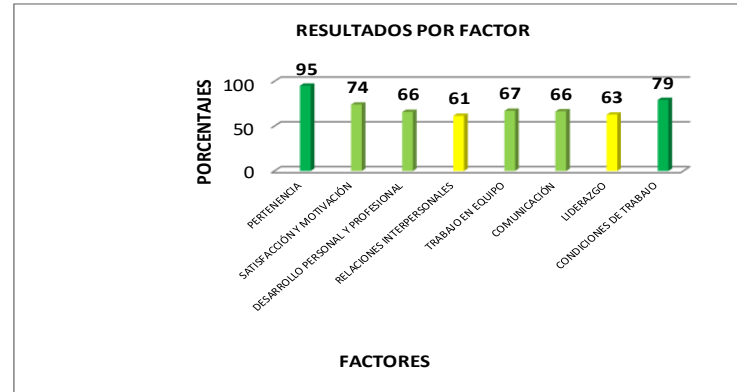
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
RESULTADOS GLOBALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2023
CENTRO DE ESTUDIOS DEL MAR Y ACUICULTURA -CEMA-





DEPENDENCIA	Total Personal Evaluado	FACTORES EVALUADOS									RESULTADO GENERAL CLIMA
		PERTENENCIA	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	PONDERACIÓN GLOBAL	
Personal Docente	11	95	85	83	77	74	79	73	82	81	SANO
Personal Administrativo	11	95	86	72	69	78	73	73	90	79	SANO
TOTAL	22	95	86	78	73	76	76	73	86	80	SANO

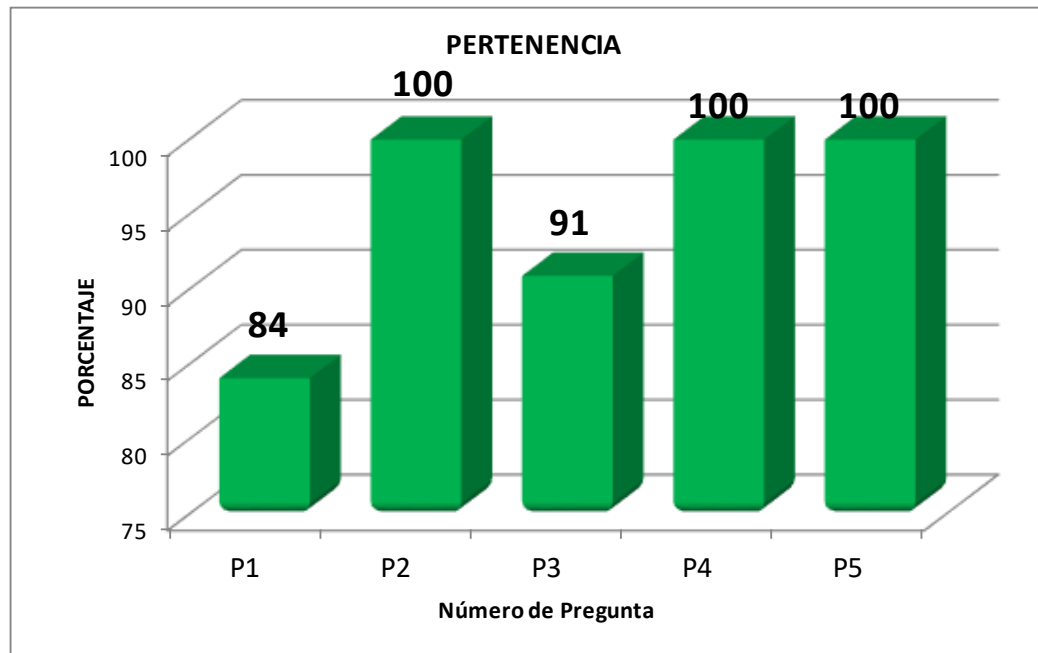
COLOR	RANGO PORCENTUAL	SIGNIFICADO
VERDE	75 - 100 %	Clima Sano
VERDE CLARO	66 - 74 %	Clima Aceptable
AMARILLO	60 - 65 %	Clima Preventivo
ROJO	0 - 59 %	Clima Débil

RESULTADOS GENERALES

FACTOR	SATISFACCIÓN (%)
PERTENENCIA	95
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	74
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	66
RELACIONES INTERPERSONALES	61
TRABAJO EN EQUIPO	67
COMUNICACIÓN	66
LIDERAZGO	63
CONDICIONES DE TRABAJO	79
RESULTADO GENERAL CLIMA: ACEPTABLE	71



FACTORES QUE EVIDENCIAN MAYOR SATISFACCIÓN EN EL PERSONAL 	FACTORES QUE EVIDENCIAN SATISFACCIÓN EN EL PERSONAL 	FACTORES QUE EVIDENCIAN SATISFACCIÓN EN EL PERSONAL PERO REQUIEREN SEGUIMIENTO PREVENTIVO 	FACTORES QUE EVIDENCIAN MENOR SATISFACCIÓN EN EL PERSONAL Y REQUIERE SEGUIMIENTO CORRECTIVO 
PERTENENCIA: Evalúa si el trabajador tiene una conexión más fuerte con su trabajo y se sienten apreciados en su entorno laboral. Una vez el compromiso existe, la iniciativa, la creatividad, la energía y los mejores esfuerzos surgen.	SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN: Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado en que se autorrealizan a través de su trabajo: satisfacción, motivación, reconocimiento por trabajo bien hecho y compromiso laboral	RELACIONES INTERPERSONALES: Evalúa la capacidad que tienen los trabajadores para relacionarse entre sí y a la vez, entre los diferentes equipos de la Institución.	
CONDICIONES DE TRABAJO: Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones físicas de su puesto de trabajo y disponibilidad de recursos necesarios.	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL: Evalúa la percepción que tienen los trabajadores respecto al perfeccionamiento personal y profesional, así como, la existencia de oportunidades para el desarrollo de carrera y la proyección al interior de la Institución (promoción).	LIDERAZGO: Evalúa la habilidad para motivar y ayudar a los trabajadores a desarrollar su trabajo con entusiasmo para alcanzar objetivos y lograr que de ellos, surjan sentimientos, intereses, aspiraciones, valores y actitudes positivas, para alcanzar la misión institucional.	
	TRABAJO EN EQUIPO: Evalúa el realizar actividades en equipos de dos o más personas, que generen resultados positivos a corto plazo alcanzando un objetivo común. Implica sinergia para el logro de metas, para conclusión exitosa de actividades y para el trabajo diario en general.		
	COMUNICACIÓN: Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado de claridad, rapidez, formalización y fluidez de la comunicación al interior de la Universidad, así como, el grado de accesibilidad, adecuación y efectividad de los canales de información.		



No.	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN
P1	Me siento orgulloso de formar parte de esta unidad en la Universidad.	84
P2	Me gusta trabajar para la Universidad.	100
P3	Me siento parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	91
P4	Conozco la misión y visión de la Universidad.	100
P5	Conozco los objetivos y metas de la Universidad.	100
PROMEDIO		95

II. REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS

1. Alles, Martha Alicia. (2000) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 3ª. edición. Buenos Aires, Argentina: Granica.
2. Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería de la República, Santiago Chile (2006) (En red) Recuperada de: <https://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/bitstream/handle/123456789/467/tadpu106.pdf?sequence=1>
3. Ander-Egg, Ezequiel. (1997) Aprender a Investigar, nociones básicas para la investigación social. Editorial Brujas. Argentina.
4. Arias, Fidias G. (2004) El Proyecto de Investigación. 6ta. Edición. Editorial Emisteme Venezuela. Venezuela
5. Cátedrá: "Administración", Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Serie Cuadernos No. 123, "La Motivación en el Trabajo", 2000, págs. 1, 12.
6. Chiavenato, Idalberto. (2000) Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill; Trad. Villamizar, Germán A.; págs. 63, 84 y 85
7. Clima Laboral, grupo No. 4, Psicología Industrial, Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Pág. 7
8. Contreras Flores, Saida Marisol. Tesis de Grado Propuesta de Mejora de Clima Laboral en una Institución de Educación Superior. Universidad Rafael Landívar. Guatemala (2015)
9. Cultura Organizacional (Homepage). Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/3566554/CULTURA-ORGANIZACIONAL>
10. Davis, K. y Newstrom, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. McGraw- Hill. Pags. 276, 279, 280, 318
11. Del Campo, J. (2009). Las subculturas en las organizaciones, ¿peligrosas? (Homepage). (En red) Recuperada de: <http://delcampovillares.com/las-subculturas-en-las-organizaciones-peligrosas/>
12. Dessler, G. Organización y Administración. Págs. 181-183
13. 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.

14. Enciclopedia de Características (2017). "10 Características del Clima Organizacional". (En red) Recuperada de: <https://www.caracteristicas.co/climaorganizacional/>
15. Fleishman, E.A. y Bass, A.R., Estudios de Psicología Industrial y Personal, Editorial Trillas, Mexico DF 1971, pág. 323.
16. Garay, Rubén Rodríguez. Cultura Organizacional, un potencial activo estratégico. Universidad del Centro Educativo. Latinoamericano. Argentina. 2009. (En red) Recuperada de: www.redalyc.org/pdf/877/Resumenes/Resumen_87722106_1.pdf
17. Ghiglione, R. y Matalon, B. (1989). Las encuestas sociológicas. Teoría y práctica. México: Trillas.
18. Gomez Luis, David Balkin, Robert Cardy. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación, S.A, Madrid.
19. Hernández Vargas, J.G. (2000) La culturocracia organizacional en México. México: Editor Juan Carlos Martínez Coll.
20. Jerico, Pilar. (2008). La Nueva Gestión del Talento, construyendo compromiso. Prentice Hall.
21. Likert R. (2000). Un Nuevo Método de Gestión y Dirección. Bilbao, España: Editorial Deusto.
22. Marin, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. (En Red) Recuperada de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>
23. Martínez Martín, V.C. (2003). Diseño de encuestas de opinión. Madrid: Ra-Ma.
24. Plan Estratégico USAC-2030. Universidad de San Carlos de Guatemala.
25. Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos.
26. Podestá, M. (2009) La cultura en las organizaciones: un fenómeno central en el saber administrativo. Colombia: ESAN.
27. Políticas Generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Editorial Universitaria, (1991).
28. Robbins, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México, Págs. 23, 142, 151
29. Rodríguez Garayinvenio, Rubén, 22 bacap.qxp 4/5/09 12:19 PM, Pág. 68

30. Rodríguez M, Darío. Diagnóstico Organizacional. Págs. 144-145
31. Sandoval Caraveo, María del Carmen. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. De Hitos de ciencias económico-administrativas Págs. 83-88. (En red) Recuperada de: (PDF) CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | Rolando Hernandez - Academia.edu
32. Schein, Edgar H. The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco, p. 24. (1999)
33. Valdés Herrera, Clemente. (2010). Clima Organizacional. Gestiópolis. México. (En red) Recuperada de: <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>