

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**VIVIANA GONZALEZ LOAIZA
ANDRES FELIPE URBINA VELASQUEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Santiago de Cali
2011**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**VIVIANA GONZALEZ LOAIZA
ANDRES FELIPE URBINA VELASQUEZ**

TRABAJO DE GRADO

**Directora
MÓNICA GARCÍA SOLARTE
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Santiago de Cali
2011**

DEDICATORIAS

A mis padres y a toda mi familia por traerme a la vida, por su dedicación, educación y apoyo incondicional.

A Viviana por permitirme ser parte de su vida por el tiempo de este trabajo, por su dedicación y su entrega.

A mis amigos y a mi novia Paola por sus palabras de ánimo.

Andrés Felipe Urbina Velásquez.

A mis padres y hermana por su apoyo incondicional y paciencia.

A Andrés por su motivación, por ser una buena compañía en este proceso de trabajo de grado y por su dedicación.

A mis amigos por su constante apoyo y ánimo.

Viviana González Loaiza.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser Él quien sustenta nuestras vidas, y ha puesto en nuestro camino a todas estas personas:

A la profesora Mónica García Solarte, directora de este trabajo de grado, por su oportuno y férreo ímpetu para guiarnos no sólo en este trabajo, sino, durante toda nuestra carrera, además de la confianza demostrada y su anhelo de que culmináramos bien nuestro proceso.

A nuestras familias por ser el apoyo incondicional sin el cual no hubiéramos podido terminar este ciclo de nuestra vida.

Al profesor Javier Medina director del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, a Mercedes Osorio recepcionista del Instituto por el apoyo logístico al momento de ejecutar la aplicación de la herramienta de recolección, a Ana María Jaramillo por la información facilitada para la contextualización sobre el Instituto, a todos los colaboradores de la institución por la atenta colaboración para con esta investigación.

A todos nuestros maestros que durante nuestro furtivo paso por esta institución, fueron parte esencial para nuestro crecimiento intelectual y personal.

A todos nuestros compañeros universitarios de los que aprendimos mucho también, y fueron parte clave de nuestra estancia en la lucha por la profesionalización.

CONTENIDO.

	Pág.
RESUMEN.....	20
INTRODUCCIÓN.....	21
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.2 OBJETIVOS.....	24
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	25
1.4 METODOLOGÍA.....	26
2. MARCO REFERENCIAL.....	29
2.1 MARCO TEÓRICO.....	31
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	67
3. RESULTADOS.....	86
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	86
3.2 PERFIL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	88
4. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	209
4.1 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.....	210

5. CONCLUSIONES.....	224
6. RECOMENDACIONES.....	226
BIBLIOGRAFÍA.....	228
ANEXOS.....	231

LISTA DE TABLAS.

	Pág.
Tabla 1. Escala de Valoración.....	87
Tabla 2. Resultados de la variable estadística de cada factor en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión de Conocimiento.....	88
Tabla 3. Clasificación de cada factor de Clima Organizacional de acuerdo con la escala de valoración y participación porcentual en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	89
Tabla 4. Percepción de la dimensión “Misión” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	93
Tabla 5. Causas que impiden que la dimensión “Misión” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	95
Tabla 6. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la dimensión “Misión”.....	96
Tabla 7. Percepción de la dimensión “Plan Estratégico de Desarrollo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	98
Tabla 8. Causas que impiden que la dimensión “Plan Estratégico de Desarrollo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	100
Tabla 9. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la dimensión “Plan Estratégico de Desarrollo”.....	101
Tabla 10. Percepción de la dimensión “Estructura Organizacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	103
Tabla 11. Causas que impiden que la dimensión “Estructura Organizacional” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	105
Tabla 12. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión Estructura Organizacional.....	107

Tabla 13. Percepción de la dimensión “Comunicación Participativa” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	108
Tabla 14. Causas que impiden que la dimensión “Comunicación participativa” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	110
Tabla 15. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Comunicación Participativa”.....	111
Tabla 16. Percepción de la dimensión “Infraestructura” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	113
Tabla 17. Causas que impiden que la dimensión “Infraestructura” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	114
Tabla 18. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Infraestructura”.....	116
Tabla 19. Percepción de la dimensión “Cooperación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	117
Tabla 20. Causas que impiden que la dimensión “Cooperación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	119
Tabla 21. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la dimensión “Cooperación”.....	121
Tabla 22. Percepción de la dimensión “Liderazgo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	122
Tabla 23. Causas que impiden que la dimensión “Liderazgo” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	123
Tabla 24. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Liderazgo”.....	125
Tabla 25. Percepción de la dimensión “Relaciones Interpersonales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	126
Tabla 26. Causas que impiden que la dimensión “Relaciones Interpersonales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	128
Tabla 27. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva,	

Innovación y Gestión del conocimiento para la dimensión “Relaciones Interpersonales”.....	129
Tabla 28. Percepción de la dimensión “Inducción y Capacitación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	131
Tabla 29. Causas que impiden que la dimensión “Inducción y Capacitación” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	133
Tabla 30. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Inducción y Capacitación”.....	134
Tabla 31. Percepción de la dimensión “Reconocimiento” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	136
Tabla 32. Causas que impiden que la dimensión “Reconocimiento” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	137
Tabla 33. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la dimensión “Reconocimiento”.....	139
Tabla 34. Percepción de la dimensión “Motivación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	140
Tabla 35. Causas que impiden que la dimensión “Motivación” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	142
Tabla 36. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Motivación”.....	143
Tabla 37. Percepción de la dimensión “Compensación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	145
Tabla 38. Causas que impiden que la dimensión “Compensación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	146
Tabla 39. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Compensación”.....	148
Tabla 40. Percepción de la dimensión “Desarrollo Personal y Profesional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	149
Tabla 41. Causas que impiden que la dimensión “Desarrollo Personal y Profesional” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	151

Tabla 42. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Desarrollo Personal y Profesional”.....	153
Tabla 43. Percepción de la dimensión “Higiene y Salud Ocupacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	154
Tabla 44. Causas que impiden que la dimensión “Higiene y Salud Ocupacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	155
Tabla 45. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Higiene y Salud Ocupacional”.....	157
Tabla 46. Percepción de la dimensión “Evaluación del desempeño” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	158
Tabla 47. Causas que impiden que la dimensión “Evaluación del desempeño” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	160
Tabla 48. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Evaluación del Desempeño”.....	161
Tabla 49. Percepción de la dimensión “Autoevaluación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	163
Tabla 50. Causas que impiden que la dimensión “Autoevaluación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	164
Tabla 51. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Autoevaluación”.....	166
Tabla 52. Percepción de la dimensión “Socialización” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	167
Tabla 53. Causas que impiden que la dimensión “Socialización” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	169
Tabla 54. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Socialización”.....	170
Tabla 55. Percepción de la dimensión “Balance Vida – Trabajo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	171
Tabla 56. Causas que impiden que la dimensión “Balance Vida – Trabajo” en el	

Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	173
Tabla 57. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Balance Vida - Trabajo”.....	174
Tabla 58. Percepción de la dimensión “Ética” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	176
Tabla 59. Causas que impiden que la dimensión “Ética” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	177
Tabla 60. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Ética”	179
Tabla 61. Percepción de la dimensión “Normas” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	179
Tabla 62. Causas que impiden que la dimensión “Normas” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	181
Tabla 63. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Normas”.....	182
Tabla 64. Percepción de la dimensión “Procesos y Procedimientos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	184
Tabla 65. Causas que impiden que la dimensión “Procesos y Procedimientos” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	185
Tabla 66. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Procesos y Procedimientos”.....	187
Tabla 67. Percepción de la dimensión Solución de “Conflictos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	188
Tabla 68. Causas que impiden que la dimensión “Solución de Conflictos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	190
Tabla 69. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Solución de Conflictos”.....	191
Tabla 70. Percepción de la dimensión “Identidad” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	193

Tabla 71. Causas que impiden que la dimensión “Identidad” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	194
Tabla 72. Percepción de la dimensión “Grupos Informales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	196
Tabla 73. Causas que impiden que la dimensión “Grupos Informales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	198
Tabla 74. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Grupos Informales”.....	199
Tabla 75. Percepción de la dimensión “Trabajo en Equipo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	201
Tabla 76. Causas que impiden que la dimensión “Trabajo en equipo” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	202
Tabla 77. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Trabajo en Equipo”.....	204
Tabla 78. Percepción de la dimensión “Información” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	205
Tabla 79. Causas que impiden que la dimensión “Información” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	206
Tabla 80. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Información”.....	207

LISTA DE FIGURAS.

	Pág.
Figura 1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	41
Figura 2. Comparación de satisfacción e insatisfacciones.....	43
Figura 3. Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desempeño.....	45
Figura 4. Teoría de la Equidad.....	47
Figura 5. Modelo de justicia organizacional.....	49
Figura 6. Teoría de las expectativas.....	50
Figura 7. Factores que influyen en la percepción.....	51
Figura 8. Esquema de clima organizacional.....	57
Figura 9. Presencia internacional del instituto.....	74
Figura 10. Presencia Nacional del Instituto.....	75
Figura 11. Presencia Regional del Instituto.....	76
Figura 12. Estructura Organizacional.....	80
Figura 13. Descripción de Procesos e Interacciones.....	81
Figura 14. Grafico del perfil del Clima Organizacional en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	91
Figura 15. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “ Misión” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	94
Figura 16. Distribución de causas dimensión “Misión” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	95
Figura 17. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Misión”	97
Figura 18. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Plan Estratégico de desarrollo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	98
Figura 19. Distribución de causas dimensión “Plan Estratégico de Desarrollo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	100

Figura 20. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones del “Plan Estratégico de desarrollo”	102
Figura 21. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Estructura Organizacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	104
Figura 22. Distribución de causas dimensión “Estructura Organizacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	106
Figura 23. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Estructura Organizacional”	107
Figura 24. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Comunicación Participativa” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	109
Figura 25. Distribución de causas dimensión “Comunicación Participativa” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	110
Figura 26. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Comunicación Participativa”	112
Figura 27. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Infraestructura” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	113
Figura 28. Distribución de causas dimensión “Infraestructura” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	115
Figura 29. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Infraestructura”	116
Figura 30. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Cooperación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	118
Figura 31. Distribución de causas dimensión “Cooperación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	120
Figura 32. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Cooperación”	121
Figura 33. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Liderazgo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	122
Figura 34. Distribución de causas dimensión “Liderazgo” en el Instituto de	

Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	124
Figura 35. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Liderazgo”	125
Figura 36. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Relaciones Interpersonales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	127
Figura 37. Distribución de causas dimensión “Relaciones Interpersonales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	128
Figura 38. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de las “Relaciones Interpersonales”.....	130
Figura 39. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Inducción y Capacitación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	132
Figura 40. Distribución de causas dimensión “Inducción y Capacitación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	133
Figura 41. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Inducción y Capacitación”	135
Figura 42. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Reconocimiento” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	136
Figura 43. Distribución de causas dimensión “Reconocimiento” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	138
Figura 44. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones del “Reconocimiento”	139
Figura 45. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Motivación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	141
Figura 46. Distribución de causas dimensión “Motivación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	142
Figura 47. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Motivación” ...	144
Figura 48. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Compensación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	145
Figura 49. Distribución de causas dimensión “Compensación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	147

Figura 50. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Compensación”	148
Figura 51. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Desarrollo Personal y Profesional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	150
Figura 52. Distribución de causas dimensión “Desarrollo Personal y Profesional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	152
Figura 53. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Higiene y Salud Ocupacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	154
Figura 54. Distribución de causas dimensión “Higiene y Salud Ocupacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	156
Figura 55. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Higiene y Salud Ocupacional”	157
Figura 56. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Evaluación del Desempeño” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	159
Figura 57. Distribución de causas dimensión “Devaluación del Desempeño” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	160
Figura 58. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Evaluación del Desempeño”	162
Figura 59. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Autoevaluación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	163
Figura 60. Distribución de causas dimensión “Autoevaluación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	165
Figura 61. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Autoevaluación”	166
Figura 62. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Socialización” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	168
Figura 63. Distribución de causas dimensión “Socialización” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	169

Figura 64. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Socialización”.....	170
Figura 65. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Balance Vida – Trabajo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	172
Figura 66. Distribución de causas dimensión “Balance Vida – Trabajo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	173
Figura 67. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Balance Vida - Trabajo”.....	175
Figura 68. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Ética” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	176
Figura 69. Distribución de causas dimensión “Ética” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	178
Figura 70. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Normas” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento...	180
Figura 71. Distribución de causas dimensión “Normas” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	182
Figura 72. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de las “Normas”.....	183
Figura 73. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Procesos y Procedimientos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	184
Figura 74. Distribución de causas dimensión “Procesos y Procedimientos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	186
Figura 75. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Procesos y Procedimientos”.....	187
Figura 76. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión Solución de “Conflictos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	189
Figura 77. Distribución de causas dimensión “Solución de Conflictos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	191
Figura 78. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Solución de Conflictos”.....	192
Figura 79. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión	

“Identidad” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	193
Figura 80. Distribución de causas dimensión “Identidad” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	195
Figura 81. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Grupos Informales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	197
Figura 82. Distribución de causas dimensión “Grupos Informales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	198
Figura 83. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de los “Grupos Informales”	200
Figura 84. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Trabajo en Equipo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	201
Figura 85. Distribución de causas dimensión “Trabajo en Equipo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	203
Figura 86. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Información” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	205
Figura 87. Distribución de causas dimensión “Información” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	207
Figura 88. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Información”...208	

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
1. Herramienta para la recolección de información “Encuesta de diagnóstico de clima organizacional”	231
2. Tabulación general de resultados.....	243
3. Cronograma de actividades.....	244

RESUMEN.

El presente trabajo de asesoría es el resultado obtenido con base en la aplicación de un cuestionario realizado a los colaboradores del **Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle**, con el cual se diagnostica el Clima Laboral dentro del instituto, permitiendo conocer cuál es la percepción que tienen estos sobre el ambiente de trabajo que se ha venido construyendo dentro del mismo, cuáles son los factores positivos y negativos que afectan a la organización, de acuerdo a las apreciaciones obtenidas y así establecer soluciones que permitan desarrollar un plan de mejoramiento.

Este trabajo de asesoría comienza con la definición del tema a tratar, seguido de la descripción de los objetivos tanto específicos como generales, y la definición del método de investigación y su alcance. Así como la realización de un contexto teórico, donde se realiza una breve investigación sobre el significado y las investigaciones realizadas sobre el tema de clima organizacional.

Posteriormente se realiza un análisis de la situación actual del clima organizacional en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión de Conocimiento, para darnos una idea, según los resultados obtenidos a través de la herramienta de investigación aplicada, en qué nivel se encuentra actualmente y cuáles van a ser los factores a tener más en cuenta a la hora de realizar un diagnóstico.

INTRODUCCIÓN.

El clima laboral es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación, etc. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o mal sana, como la que caracteriza al ser humano. Si esta es mal sana, trastornara las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta¹.

Con base en lo anterior se puede decir que el buen balance del clima organizacional depende de muchos factores, los cuales se generan a partir de la percepción de los miembros de la organización, reflejando así los valores, las actitudes y las creencias de los mismos.

¹ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México. Trillas, 1987. P. 20.

Por tanto, éste trabajo de investigación es un primer acercamiento al análisis de los factores que componen el clima laboral en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

Inicialmente se intenta conocer las percepciones y motivaciones de los colaboradores frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral.

Para llevar a cabo los objetivos de este estudio, emplearemos una encuesta (técnica de investigación) para diagnosticar la realidad del Clima Organizacional, así como para encontrar causas y soluciones que conduzcan a alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante. Se busca conocer el grado de pertenencia, de compromiso y de apoyo de los trabajadores hacia el instituto, del instituto hacia los trabajadores y de los trabajadores entre sí.

Encontramos entonces que los objetivos de la investigación permiten encontrar concreta y definidamente, la respuesta a cuál es el estado actual del clima organizacional, cuáles son los factores que influyen positiva y negativamente en el mismo, y las posibles acciones a tomar para mejorar los aspectos poco favorables del mismo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES

La efectividad o pertinencia de la Estructura Organizacional, la Infraestructura, el Liderazgo, la Inducción o Capacitación, la Compensación, la Socialización de los procesos (comunicación) entre otros, son elementos fundamentales de un sistema de gestión de alta calidad, sistema que se quiere implantar en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle. La organización en busca de mejorar cada día ha decidido buscar la acreditación de calidad en la norma ISO 9001, en la cual se contempla como parte de la gestión que se posea información documentada de los aspectos antes mencionados, y de la cual hasta el momento en esta institución no hay información veraz.

Realizar una medición de clima organizacional es un aspecto imperante dentro de la acreditación de calidad buscada por los directivos del Instituto, y también es la razón principal por la que se lleva a cabo este trabajo de investigación, en el cual se recopilará la información necesaria acerca de todos los aspectos que influyen en el desarrollo de las personas dentro de la institución, ya que hasta el momento no existe información alguna sobre estos temas.

1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el diagnóstico del clima organizacional del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle y cuáles son los factores que lo influyen positiva y negativamente?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle a partir de la percepción de los colaboradores y directivos, que permita formular un plan de mejoramiento acorde a las necesidades encontradas.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima organizacional del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle.
- Identificar los factores que afectan positiva y negativamente el clima organizacional dentro del Instituto.
- Formular un plan de mejoramiento del clima organizacional para el Instituto.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El conocer plenamente el estado del Clima Organizacional (Percepción de las personas acerca de los factores que afectan su trabajo dentro de una organización) se hace muy necesario hoy en día para las organizaciones de cualquier tipo, porque el conocer con exactitud sus entornos externos (político, legal, económico, tecnológico, entre otros) y el entorno interno (clientes de procesos, entre otros) es una clave del éxito de los tiempos actuales. Los dirigentes del Instituto, están interesados en saber cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados, sabiendo que esto es parte del entorno interno de la organización y pieza clave para tener un sistema totalmente funcional y de un constante crecimiento. El realizar un estudio sobre clima organizacional, brindaría información, la cual es muy necesaria, para implementar un mejoramiento continuo del ambiente de la organización y del rendimiento de la misma.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño del instituto, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, etc.

Esta investigación propende por la comprensión de la realidad del clima organizacional al interior del instituto de prospectiva, por medio de la aplicación de los conceptos teóricos referentes al tema propuesto.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio realizado en este trabajo es en primera instancia exploratoria², ya que se realizarán investigaciones bibliográficas de las teorías existentes sobre clima organizacional y temas relacionados, dentro de esta investigación exploratoria se realizarán consultas de libros, revistas, trabajos de investigación relacionados con el tema y artículos de internet. Teniendo una base teórica sólida, se pasará a una fase descriptiva³, ya que debemos establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc.), también identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamiento sociales, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, etc.), por otro lado se debe establecer comportamientos concretos (cuál es su actitud frente a su líder, a los problemas de ingresos; como son los procesos de decisión y cuáles son las necesidades de la gente), así mismo se puede descubrir y comprobar la posibles asociación de las variables de investigación (actitud frente al líder autocrático y los mecanismos de control), factores con los cuales se dará respuesta a un problema específico de una organización real del entorno, en este caso el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle.

1.4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado es de carácter deductivo, porque primero se debe construir un marco contextual a partir de las diferentes teorías con el cual se pueda diagnosticar la realidad de la organización objeto de estudio, ya que a partir de las opiniones, observación y percepciones de cada uno de los involucrados se construye una idea globalizante que nos permite compararla con el contexto teórico existente.

² MENDEZ Álvarez, Carlos E. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición. Bogotá D.C. Limusa 2006. P. 228

³ Ibid. P.230

Para poder conocer la opiniones, observaciones y percepciones de cada uno de los colaboradores, se recurre a unas fuentes y técnicas para la recolección de información, que para este caso se encontró que las más apropiadas son: textos, revistas, trabajos de grado, internet, entre otros como fuentes secundarias para todo lo relacionado con la contextualización y fuentes primarias como observación y encuestas los cuales permiten el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación⁴.

1.4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INVESTIGACIÓN.

Según Méndez (2001), citando a Sabino sostiene que a través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente, por tanto, define la observación como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

Al ser agentes externos a la institución, nos convierte en observadores no participantes, pues nos hacíamos presente en el momento de recolectar información.

Otra de las fuentes primarias utilizada como técnica de recolección de información es la encuesta, la cual es una “Reunión de opiniones recogidas por medio de un cuestionario para aclarar un asunto”⁵.

Para llevar a cabo esto, primero se hará una reunión en donde se aplicará colectivamente la encuesta de diagnóstico de Clima Organizacional, construida inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizada, adaptada y completada por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte, es decir, una reunión donde se cita a todos los colaboradores del instituto, donde después de una charla del cómo va el proceso de mejora, y una explicación del porqué de la encuesta y cómo abordarla, se procederá a entregar la herramienta de indagación o recolección de información la cual es un cuestionario de 26 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente

⁴ MENDEZ Álvarez, Carlos E. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá D.C. McGraw-Hill 2001. P. 155

⁵ GARCIA Pelayo, Ramón. Pequeño Larousse Ilustrado. Rue du Montparnasse, Paris. 1964. P.397

de trabajo dentro del mismo. El cuestionario abarca tres preguntas de fácil solución para cada factor las cuales se describen a continuación:

El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Organización.

En el segundo ítem, se deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. En esta parte se le da la opción al encuestado que si considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas de indicarlo.

Finalmente, en el tercer ítem el encuestado deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

Para el análisis de la información recogida, se acudirá a la tabulación de las respuestas cuantitativas para obtener un promedio por pregunta, y luego un promedio general. El cual nos dirá en términos objetivamente medibles (numérico) el estado de cada dimensión al interior del instituto y el estado general del mismo. Esto se medirá contra una tabla que etiqueta cada calificación de una manera conceptual/cualitativa (Pésimo, Malo, Regular, Bueno y Excelente) de acuerdo a unos rangos preestablecidos.

2. MARCO REFERENCIAL.

2.1 MARCO TEÓRICO.

2.1.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Por clima organizacional se entiende como un estado de opinión que los profesionales de una determinada organización mantienen acerca de un conjunto de variables que se definen por su importancia e influencia en la configuración de la calidad de vida laboral.⁶

El Clima Organizacional se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmosfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.

1. Ambiente de trabajo, sensación de que el ambiente de trabajo es grato o que genera tensiones e incomodidades para los participantes.
2. Relaciones informales de camaradería o conflictivas
3. Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.
4. Clima laboral en que reina el conformismo y la aceptación apática de la normativa organizacional, la toma de posiciones activas y positivamente orientadas o una actitud de crítica negativa y rechazo a la organización y sus políticas.
5. Rumores y comentarios negativos acerca de grupos o personas dentro de la organización. Sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo de parte de los demás miembros.

⁶ORGEMER, Griker. Clima laboral ¿Qué es el clima organizacional?. Consultado el 23 de octubre del 2011, de <http://www.parasaber.com/economia/mundo-laboral/operativa-y-herramientas/clima-laboral/articulo/clima-organizacional-cultura/1790>.

Uno de los conceptos del clima organizacional lo concibe como una característica de la organización que la gente, sin importar donde trabaje, experimenta todos los días. No es tan sutil ni tan cautivador como la cultura, y se asemeja más a la moral. Además, este tipo de clima “psicológico” tiene un impacto tan vital en el individuo en el trabajo como el clima atmosférico respecto a las actividades y los estados de ánimo en general de las personas. En realidad, es posible que el clima organizacional sea una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones. Según algunos autores, es una variable moderadora entre la estructura y los procesos en una organización y los resultados principales de los empleados. En esencia, esto implica que la estructura de la organización y los procedimientos y procesos cotidianos influyen y determinan el clima que, a su vez, afecta el desempeño y la satisfacción de los empleados.

El clima interno de la organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetivos y otros factores⁷.

Furnham plantea que Mullins sostiene que podría esperarse que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos característicos:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilo de liderazgo, adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización.

⁷ FURNHAM, Adrian. Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. México. 2004. P. 601.

- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo.
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso.
- Justicia en el trato y políticas y prácticas de relaciones industriales y de personal equitativos.
- Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
- Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación autentica.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella.⁸

⁸ORGEMER, Griker. Clima laboral ¿Qué es el clima organizacional?. Consultado el 23 de octubre del 2011, de <http://www.parasaber.com/economia/mundo-laboral/operativa-y-herramientas/clima-laboral/articulo/clima-organizacional-cultura/1790>.

2.1.1.1 Cronología de las definiciones de clima.

AUTOR	DEFINICIÓN
Forehand y Gilmer (1964).	Características que 1. Distinguen a una organización de otra. 2. Perduran en el tiempo. 3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969).	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al. (1970).	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados – resultados.
Schneider y Hall (1972).	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de esta y las personas.
James y Jones (1974).	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975).	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al. (1976).	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al. (1978).	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978).	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979).	Los climas son. 1. Perceptuales. 2. Psicológicos. 3. Abstractos. 4. Descriptivos. 5. No evaluativos. 6. Sin acciones.
James y Sell (1981).	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Schneider y Reichers (1983).	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985).	(Clima Organizacional) un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos

Fuente. Adaptado de RODRIGUEZ M, Darío. Diagnóstico Organizacional. México. Sexta edición. 2005.

2.1.1.2. Características del clima organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoético de decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por estos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en este, el clima a pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por⁹:

1. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
2. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una

⁹ RODRIGUEZ MANSILLA, Darío. Diagnóstico Organizacional. México. Sexta edición. 2005. P. 162

cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

3. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
4. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
5. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
6. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
7. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la satisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es,

con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

8. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas.

Otras de las características que también podemos resaltar dentro del clima organizacional son que:¹⁰

- Es mutable en el tiempo pues varía en función del desarrollo de las circunstancias (endógenas o exógenas a la organización) que le dan forma. Si bien, aunque generalmente responde a esta lógica, no siempre es fiel reflejo de ella, puesto que la percepción de un aspecto puede sobrevivir a su transformación por un tiempo indeterminado.
- Es plural, en tanto que es fruto de opiniones individuales y subjetivas. De hecho, generalmente coexisten de forma simultánea tantos "sub-climas" como colectivos integran la empresa. Por lo común, son la unidad organizativa y posición en el organigrama las variables que imprimen cierta analogía en las percepciones.

El clima organizacional influye y, a su vez, es influenciado por otros factores con los que, incluso, puede llegar a confundirse. Como son:¹¹

¹⁰ ORGEMER, Griker. Clima laboral ¿Qué es el clima organizacional?. Consultado el 23 de octubre del 2011, de <http://www.parasaber.com/economia/mundo-laboral/operativa-y-herramientas/clima-laboral/articulo/clima-organizacional-cultura/1790/>.

- **Cultura organizacional:** la manera en que se toman las decisiones, las políticas que se imparten, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal, de transmitir la información, etc., influye directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.
- **Satisfacción laboral** o la actitud frente al propio trabajo: está basada en el valor que se atribuye al trabajo, así como en el equilibrio entre la cantidad de recompensas que se reciben y las que se cree que se debiera recibir.

Estrechamente ligadas a la satisfacción laboral, con influencia recíproca en el clima organizacional, se encuentran otras actitudes como la motivación (ánimo y predisposición para llevar a cabo una labor); la involucración en el trabajo (inversión de tiempo y energía en el trabajo); o el compromiso organizacional (identificación con la organización y deseo de seguir participando activamente en ella).

2.1.1.3. Diferentes tipos de clima¹².

1. **Clima psicológico.** Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.
2. **Clima agregado.** Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (por ejemplo, el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización). Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal

¹¹Ibid

¹² FURNHAM, Adrian. Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. México. 2004. P. 607.

(o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones. Se podría inferir que esta agregación de percepciones individuales se justifica porque el consenso de percepciones implica un significado compartido.

3. **Climas colectivos.** Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.
4. **Clima organizacional.** La aparente distinción hecha en las investigaciones actuales del clima entre lo que se denomina clima organizacional, en contra posición a la estructura organizacional u otras interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales, es que el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de los que no pertenecen a la organización (exterior).

2.1.1.4 Causas y efectos del clima organización¹³.

Los efectos del clima pueden resumirse en dos grandes categorías, efectos directos y efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Según ese tipo de efectos los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

¹³ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México. Trillas, 1987. P. 54

2.1.1.4.1 Clima y evaluación del rendimiento.

La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Todo buen programa de evaluación debería normalmente seguir dos grupos de objetivos específicos, interdependientes e indisolubles que son:

- Los objetivos administrativos: Este aspecto administrativo se relaciona con el rendimiento directamente observable del empleado respecto al alcance de los objetivos organizacionales de su empleo.
- Los objetivos de desarrollo personal: Para varios investigadores, este debería ser el fin principal perseguido por todo programa de evaluación. Así la evaluación debería de enfocarse al mejoramiento cuantitativo y cualitativo del rendimiento del empleado, al descubrimiento de sus necesidades de formación y al perfeccionamiento, al igual que a sus aspiraciones personales. A partir de estos supuestos individuales, la dirección debería poder conciliar los objetivos personales de sus empleados con los objetivos de la organización. Finalmente, este tipo de programa debería tener por objetivo mejorar la comunicación entre los superiores jerárquicos y sus subordinados y llegar a una mejor comprensión de los objetivos mutuos de trabajo.

2.1.1.4.2 Clima, Satisfacción y rendimiento.

El clima organización tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Brunet cita a Larouche y Delorme: la satisfacción en el trabajo es “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes

de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

Las principales dimensiones de clima implicadas en la relación clima – satisfacción son¹⁴:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización;
- La cohesión del grupo de trabajo;
- El grado de implicación en la tarea y
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Por ultimo se puede decir según Brunet que, el clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar.

Como hemos podido observar, el clima organizacional ha sido objeto de estudio e interés durante muchos años en los cuales ha tenido una evolución constante hasta lo que podemos conocer hoy en día.

Para poder comprender mejor la razón de ser del clima organizacional a continuación veremos algunos de sus fundamentos teóricos.

¹⁴ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México. Trillas, 1987. P. 79

2.1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

2.1.2.1. PRIMERAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionadas en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados.

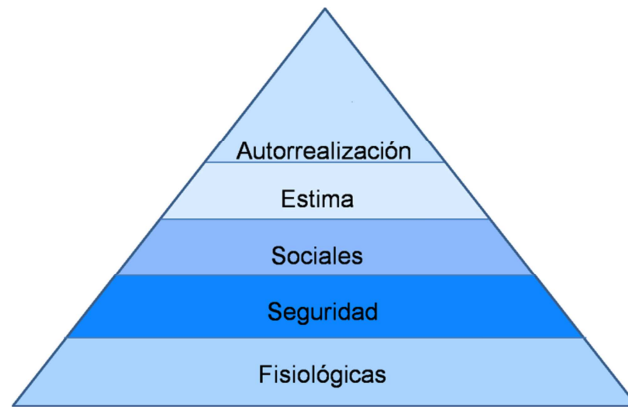
2.1.2.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así de acuerdo con Maslow¹⁵, si se desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel superior.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener estabilidad).

¹⁵ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. Pearson Educación. 2009. P. 176.

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. 2009.

2.1.2.1.2. Las teorías X y Y

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y¹⁶.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

¹⁶ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. Pearson Educación. 2009. P. 177.

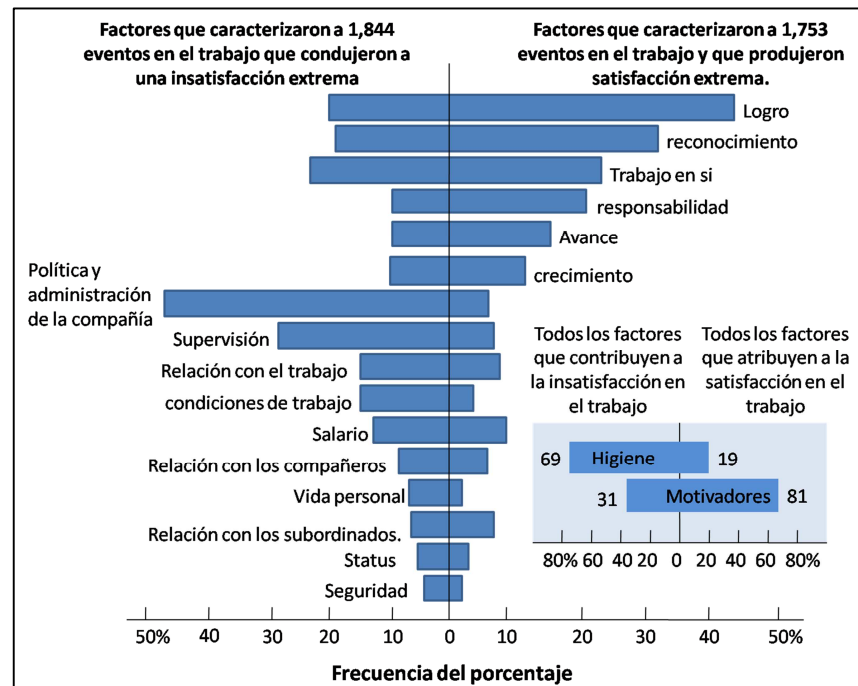
2.1.2.1.3. Teoría de los dos factores.

La teoría de los dos factores fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg¹⁷. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que genera la insatisfacción en este. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación. Apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en si o con los resultados que se derivan directamente de esta, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Estas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

¹⁷ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. Pearson Educación. 2009. P. 178.

Figura 2. Comparación de satisfacción e insatisfacciones



Fuente: ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. 2009.

2.1.2.1.4. Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland¹⁸, se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

1. Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
2. Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

¹⁸ McCLELLAND, David. Estudios de la Motivación Humana. España. 1989.

3. Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

2.1.2.2. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

Son llamadas “teorías contemporáneas” no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados.

2.1.2.2.1. Teoría de la evaluación cognitiva.

La teoría de la evaluación cognitiva, propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.

Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado¹⁹. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo.

2.1.2.2.2. Teoría del establecimiento de metas.

La teoría del establecimiento de metas, afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado.

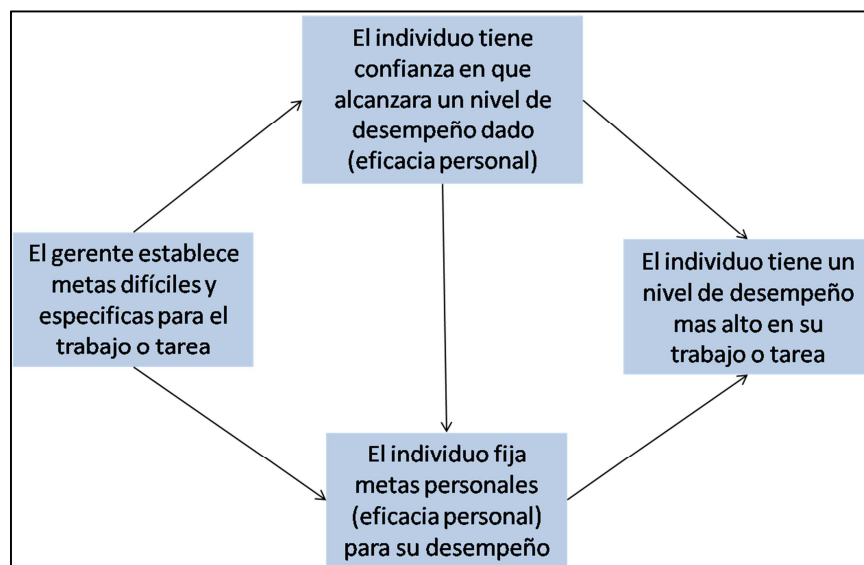
¹⁹ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. Pearson Educación. 2009. P. 182.

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo²⁰. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar.

2.1.2.2.3. Teoría de la eficacia personal.

La eficiencia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea.

Figura 3. Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desempeño.



Fuente: ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. 2009.

²⁰ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. Pearson Educación. 2009. P. 185.

El investigador que desarrollo la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar esta²¹:

1. Dominio de aprobación.
2. Modelo indirecto.
3. Persuasión verbal.
4. Sacudida.

2.1.2.2.4. Teoría del reforzamiento.

La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se plantea que el reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y solo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación.

2.1.2.2.5. Teoría de la equidad.

Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros y luego responden para eliminar cualquier desigualdad²².

²¹ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. Pearson Educación. 2009. P. 189.

²² Ibid. P. 192.

Hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

1. Yo interior.
2. Yo exterior.
3. Otro interior.
4. Otro exterior.

Figura 4. Teoría de la Equidad.

Comparación de razones*	Percepción
$\frac{O}{IA} < \frac{O}{IB}$	Inequidad por compensación inferior
$\frac{O}{IA} = \frac{O}{IB}$	Equidad
$\frac{O}{IA} > \frac{O}{IB}$	Inequidad por compensación superior
*Donde $\frac{O}{IA}$ representa al empleado; y $\frac{O}{IB}$ representa a las personas relevantes	

Fuente: ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. 2009.

Las investigaciones muestran que tanto hombres como mujeres prefieren compararse con otros del mismo sexo, y también que es común que se pague menos a las mujeres que a los hombres en puestos comparables y que ellas tengan menos expectativas de salario por el mismo trabajo.

Con base en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes²³.

1. Cambiar sus aportes.
2. Cambiar sus resultados.
3. Distorsionar las percepciones de sí mismo.
4. Distorsionar las percepciones de los demás.
5. Elegir una referencia distinta.
6. Abandonar.

Por último en tiempos recientes se han realizado investigaciones que buscan profundizar en el significado de equidad o justicia.

Existen tres formas de justicia, la distributiva es la que tiene una relación más fuerte con la satisfacción por los resultados y el compromiso organizacional. La justicia de procedimiento se relaciona más con la satisfacción en el trabajo, la confianza del empleado, el retiro de la organización, el desempeño en el trabajo y los comportamientos socialmente responsables. Para la justicia de interacción hay aún menos evidencia.

²³ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. Pearson Educación. 2009. P. 194.

Figura 5. Modelo de justicia organizacional.



Fuente: ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. 2009.

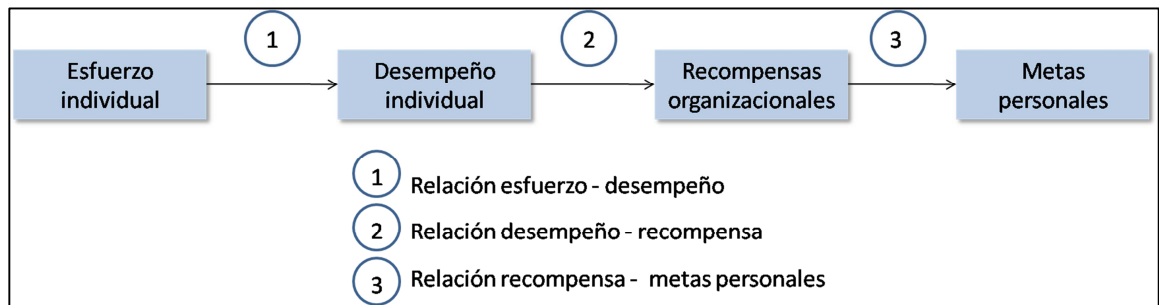
2.1.2.2.6. Teoría de las expectativas.

La teoría de las expectativas de Víctor Vroom²⁴, plantea que a los empleados los motivara desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevara a obtener una buena evaluación de su desempeño; que esta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones.

1. Relación esfuerzo – desempeño.
2. Relación desempeño – recompensa.
3. Relación recompensa – metas personales.

²⁴ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. Pearson Educación. 2009. P. 197.

Figura 6. Teoría de las expectativas.



Fuente: ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. 2009.

2.1.2.3 TEORÍAS DE LA PERCEPCIÓN.

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de las percepciones que determina los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones.²⁵

La percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.²⁶

La importancia de la percepción se debe a que es la base del comportamiento de las personas, porque es como estas perciben la realidad y no lo que es la realidad en sí.

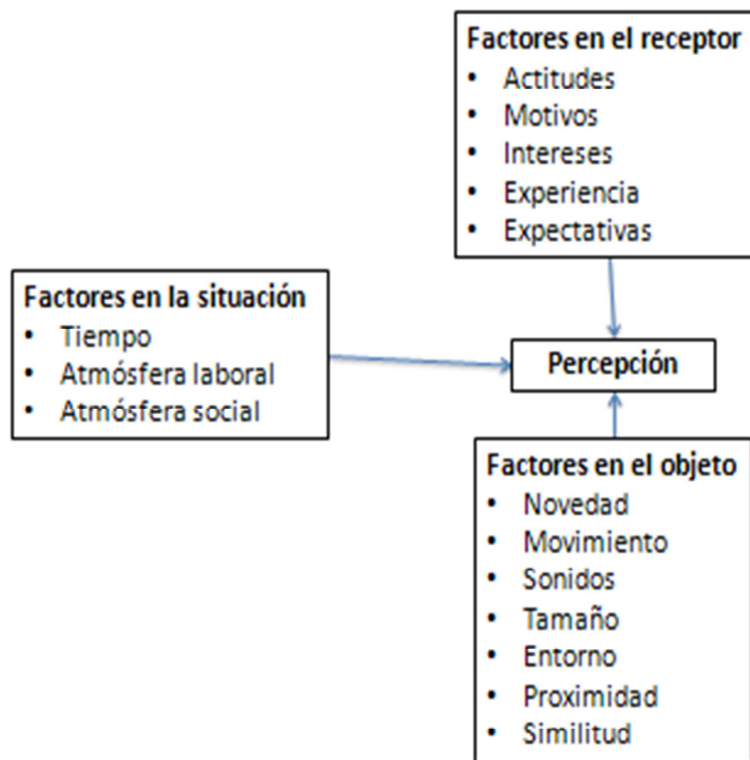
Factores que influyen en la percepción.

Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Estos radican en el receptor, el objeto percibido y en el contexto de la situación en la que se tiene lugar la percepción.

²⁵ ARNOLETTTO, Eduardo Jorge, DIAZ, Ana Carolina. Un aporte a la gestión pública, hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública. Córdoba Argentina. 2009. P. 97

²⁶ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. Pearson Educación. 2009. P. 139.

Figura 7. Factores que influyen en la percepción.



Fuente: ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. 2009.

Robbins plantea que la teoría de la percepción más importante es la de la atribución, la cual es el intento de determinar si cierto comportamiento de los individuos tiene causas internas o externas.

La teoría de la atribución se propuso para desarrollar explicaciones acerca de la forma diferente en las que juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a un comportamiento dado. Sin embargo, dicha determinación depende mucho de otros factores: (1) lo distintivo, (2) el consenso y (3) la consistencia.

Los comportamientos causados internamente son aquellos que se cree están bajo en control del individuo. El comportamiento ocasionado externamente es lo que se imagina sobre la situación que obligo a la persona a comportarse de cierto modo.

A continuación se analizaran cada uno de los tres factores determinantes:

Lo *distintivo*, se refiere a si un individuo tiene comportamientos diferentes en situaciones distintas.

Si todo aquel que enfrenta una situación similar responde de la misma manera, se dice que el comportamiento muestra *consenso*.

Por último, un observador busca *consistencia* en las acciones de una persona. Entre más consistente es el comportamiento, más inclinado está el observador a atribuirlo a causas internas.

Existen por lo menos dos tipos de errores que distorsionan la atribución:

- Error de atribución fundamental: tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la influencia de los internos, cuando se hacen juicios sobre el comportamiento de otros.
- Sesgo de autoservicio: tendencia de los individuos para atribuir sus éxitos a factores internos, en tanto que culpan de sus fallas a factores externos.

Simplificaciones utilizadas con frecuencia en el momento de juzgar a otros.²⁷

Cuando se juzga a los demás se utiliza algunas simplificaciones que con frecuencia resultan valiosas, pues permiten hacer percepciones exactas con rapidez y brindan datos valiosos para hacer pronósticos.

- Percepción selectiva: interpretación selectiva de lo que se ve, basado en los intereses, antecedentes, experiencia y actitudes propias.
- Efecto halo: formación de una impresión general acerca de un individuo basada en una sola característica.
- Efecto de contraste: evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otras personas a quienes se encontró recientemente y que obtienen calificaciones más altas o bajas en esas mismas características.
- Estereotipar: juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece.
- Perfilar: forma de construir estereotipos con los que se describe a un grupo de individuos –lo común es que se haga sobre la base de la raza, el origen étnico o la nacionalidad- para ofender, escudriñar o investigar a profundidad

Escuela de la Gestalt y Escuela Funcionalista

Arnoletto y Díaz²⁸ plantean que, de acuerdo con Brunet dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la escuela de la gestalt y la escuela funcionalista.

²⁷ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México. Decimotercera edición. Pearson Educación. 2009. P. 140.

²⁸ ARNOLETTO, Eduardo Jorge, DIAZ, Ana Carolina. Un aporte a la gestión pública, hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública. Córdoba Argentina. 2009. P. 98

La primera de ellas, la Escuela de la Gestalt, se centra en la organización de la percepción, entendida sobre la base de que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

A partir de estas diversas teorías, se diseñaron unos instrumentos de medición que permiten estudiar el clima laboral dentro de las organizaciones.

2.1.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación. En efecto, una alta rotación y niveles elevados de ausentismo son, con casi total seguridad, indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores solo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no debería servir como base para una conclusión definitiva al respecto.

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por lo tanto, hay una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición del clima, a continuación se describirán los más implementados en nuestro contexto²⁹.

Los estudios de clima, según diferentes autores podrían estar en concreto vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima los cuales mostraremos a continuación y que ya han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones³⁰:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

²⁹ Mosquera, Fernando, Sánchez, Ingrid L, Diagnostico y Propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. Tienda Valle del Lili Cali, Santiago de Cali, 2008, P.85, Trabajo de Grado (Administración de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

³⁰ SANDOVAL Caraveo, Maria del Carmen. Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas (2004). Consultado el 17 de octubre del 2011, de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/28_ensayo_dimensiones.pdf.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones³¹:

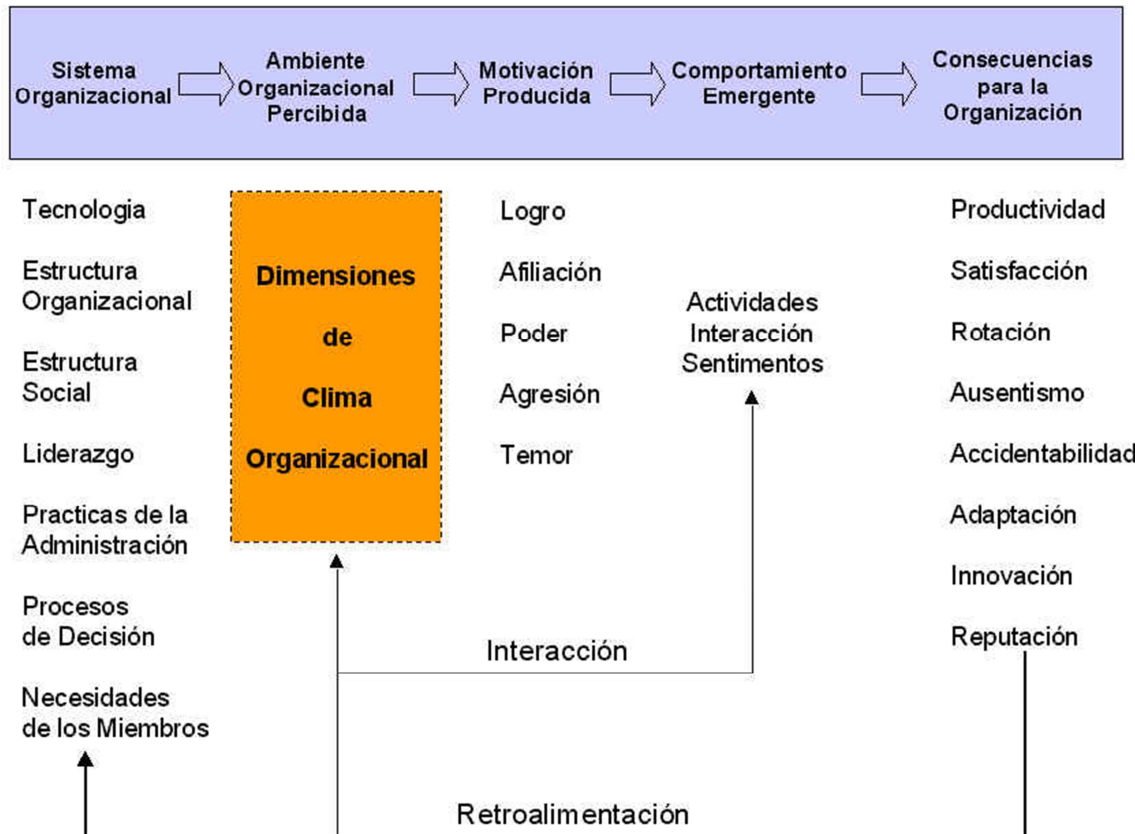
1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

³¹ SANDOVAL Caraveo, María del Carmen. Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas (2004). Consultado el 17 de octubre del 2011, de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/28_ensayo_dimensiones.pdf.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

De acuerdo a lo anterior, Litwin y Stinger proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Figura 8. Esquema de clima organizacional.



Fuente. GONCALVES, Alexis P. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Consultado el 6 de Octubre de 2011, de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones³²:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

³² SANDOVAL Caraveo, María del Carmen. Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas (2004). Consultado el 17 de octubre del 2011, de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/28_ensayo_dimensiones.pdf.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor³³ en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet³⁴ afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

³³ SANDOVAL Caraveo, María del Carmen. Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas (2004). Consultado el 17 de octubre del 2011, de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/28_ensayo_dimensiones.pdf.

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

2.1.3.1 Modelo de medición de Octavio García.

El instrumento de medición de Octavio García, permite conocer el alineamiento de los objetivos institucionales y personales, así como el estado del clima organizacional y sus posibles soluciones.

Octavio García³⁵ diseñó un "Modelo para el diagnóstico del clima organizacional", centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización como el "reconocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa". El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para:

³⁴Ibid, pag 86

³⁵ GARCIA SOLARTE, Monica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61 Universidad del Valle Colombia. Consultado el 6 de Diciembre del 2011, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2250/225014900004.pdf>.

Mejorar el ambiente en cuanto a respuestas específicas. Fijar metas para mejorar el clima corrigiendo situaciones que resulten como altamente negativas.

Fijar metas para mejorar el ambiente como un todo.

Tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo. Y para otros usos."

2.1.3.2 Concepto de clima organizacional de Carlos Eduardo Méndez.³⁶

En este es importante determinar si la organización crea o no condiciones en sus elementos estructurales para que los miembros de la organización sean eficientes y estén motivados, o por el contrario si estos elementos están condicionados al comportamiento humano.

Méndez plantea que el desarrollo del comportamiento del individuo dentro de la organización se da en doble sentido. Por un lado, si los elementos de la estructura son aceptados por el individuo y el comportamiento que genera en ellos, y por otro lado cómo el carácter dinámico del hombre influye en los elementos de la estructura transformándola.

- Instrumento para describir y analizar el clima organizacional

Para el autor la organización está constituida por individuos que en procesos de interacción social, ejecutan funciones que le son asignados por su posición dentro de la estructura y comparten valores y normas organizacionales a fin de lograr objetivos comunes. Plantea además que existen elementos estructurales que caracterizan a la organización formal que se relacionan con el individuo en su participación en los mismos, determinando su comportamiento como miembro de la organización en situaciones que forman las actitudes, valores y expresan factores de motivación en el trabajador. De acuerdo con esta definición, Méndez plantea:

- ✓ El elemento básico de la organización es el individuo.

³⁶MENDEZ ALVAREZ, Carlos E. Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colombia. Universidad del Rosario. 2006. P. 32

- ✓ Entre los individuos existe una continua relación, lo que se traduce en una interacción social.
- ✓ Los individuos por razón de la división del trabajo y conforme a su ubicación en la estructura van adquiriendo habilidades al desarrollar labores específicas asignadas.
- ✓ Las normas y valores de la organización marcan pautas en el comportamiento de sus miembros.
- ✓ Existen expectativas mutuas entre los miembros de la organización y ella misma al tratar de alcanzar los objetivos comunes.
- ✓ El concepto de organización de Méndez, permite afirmar la evolución de la misma en un marco de cambio permanente dado por la dinámica de sus componentes.
- ✓ Existen elementos estructurales que caracterizan la organización.
- ✓ Los elementos estructurales determinan el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Este modelo se mide en los instrumentos de medición planteados por Likert y Sudarsky para clima organizacional aunque el enfoque del modelo es diferente pues Likert trabaja con escalas de actitud de acuerdo al estilo de dirección y Sudarsky trabaja con las actitudes de aceptación y/o rechazo de situaciones y comportamientos definidos por la motivación, en ninguno de los casos relacionan estas actitudes con los estilos de dirección o los factores motivacionales. En el cuestionario por medio de preguntas abiertas se busca conocer las razones que llevan a los trabajadores a un determinado comportamiento, sin encasillarlo dentro de razones predefinidas por quien elabora el cuestionario. El modelo trabaja con las siguientes variables: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, así:

- **Objetivos:** Estos se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la empresa en la cual trabaja.

- Cooperación: Es el proceso social mediante el cual dos o más sujetos o grupos unen sus esfuerzos individuales para lograr objetivos comunes. Para ello cada uno aporta en la medida de sus posibilidades.
- Liderazgo: Persona que por sus capacidades y condiciones personales puede orientar y llevar a otros hacia el logro de objetivos. La autoridad conferida a un individuo por la posición que ocupa de acuerdo con la estructura de la organización le permite desarrollar un liderazgo de carácter formal. Esto es impuesto y donde los subordinados obedecen más por tener respeto que por convicción. Cuando el líder ejerce influencia sobre, los subordinados sin necesidad de acudir a la autoridad que le confiere su posición dentro de la organización, se habla de líder natural.
- Toma de decisiones: Las decisiones que se toman en la organización permiten definir lineamientos y cursos de acción que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La forma como se presenta incide en el clima de la organización ya que afecta en una u otra forma a muchos individuos, a otras empresas, y a otras entidades.
- Relaciones interpersonales: La pertenencia del hombre a las organizaciones formales le permite interactuar con los compañeros de trabajo. El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se complementan con el de cooperación descrita anteriormente. La posibilidad del individuo de desarrollar comportamientos de carácter asociativo o disociativo en los grupos formales e informales en la organización.
- Motivación: El hombre manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. El elemento que induce al hombre al desarrollo de sus potencialidades por tal fin, se conoce como la motivación en el sentido sociológico se entiende como la tensión persistente que

lleva al individuo a alguna forma de comportamiento con miras a la satisfacción de una o más determinadas necesidades.

- Control: Permite saber si el trabajo realizado en un tiempo determinado, ha permitido cumplir los objetivos planteados para la empresa, definidas en el proceso de planeación. El individuo debe evaluar su gestión y comprobar el cumplimiento de metas de tal manera que decida nuevas líneas de acción que le permitan el logro de los objetivos planteados a nivel individual y que permitirán alcanzar los del grupo y, finalmente los de la organización total.

2.1.3.3 Hernán Álvarez Londoño - Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante

El Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle.³⁷

Este modelo permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

³⁷ GARCIA SOLARTE, Monica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61 Universidad del Valle Colombia. Consultado el 6 de Diciembre del 2011, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2250/225014900004.pdf>.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

2.1.3.4 Herramienta de Hernán Álvarez Londoño modificada y completada por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte

El modelo —Hacia un clima organizacional plenamente gratificante|| inicialmente desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008) docentes de la Universidad del Valle.

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones las cuales facilitan la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Se escoge este modelo para ser utilizado en la organización objeto de este estudio. No obstante se modifica de acuerdo a las necesidades del instituto, resultando un cuestionario de 26 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el

ambiente de trabajo dentro del mismo. El cuestionario abarca tres preguntas de fácil solución para cada factor las cuales se describen a continuación:

El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Organización.

En el segundo ítem, se deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. En esta parte se le da la opción al encuestado que si considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas de indicarlo.

Finalmente, en el tercer ítem el encuestado deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

2.2. MARCO CONTEXTUAL.

2.2.1. HISTORIA.

El Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle surge como idea en el año 2007 por iniciativa de Colciencias que sugirió la posibilidad de que el Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica e Industrial creado en el 2003, se convirtiera en un punto de referencia nacional para el desarrollo de capacidades en prospectiva y vigilancia tecnológica. Esta idea fue acogida por la Facultad de Ciencias de Administración de la Universidad del Valle.

El Instituto surge por el interés del país por contar con capacidades y disciplinas del conocimiento que pueden apoyar, integrada y efectivamente, el proceso de toma de decisiones estratégicas en el área de políticas públicas en ciencia tecnología e innovación, educación superior, competitividad y desarrollo humano.

El Instituto fue creado y reconocido por la Universidad del Valle mediante la resolución No. 012 del 03 de abril de 2009, con el financiamiento de entidades nacionales, regionales y locales, a través de convenios.

Con la realización de sus distintos proyectos a lo corrido del 2011, el Instituto ha gestionado alrededor de cuatro mil setecientos sesenta y dos millones (\$ 4.762.) de pesos, lo cual le ha permitido obtener progresivamente un reconocimiento nacional, regional, local e Institucional. Hasta el momento, el Instituto ha trabajado con entidades nacionales tales como Colciencias, SENA y Ministerio de Agricultura, entidades regionales como los Municipios de Cali, Palmira, Yumbo y el Norte del Cauca, las Universidades del Atlántico y los Centros de Excelencia en Ciencia, Tecnología e Innovación del país, entre otras.

Actualmente el Instituto contribuye a la elaboración de los Planes Estratégicos de los Programas Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colciencias y del Ministerio de Defensa, en el horizonte al año 2019. Igualmente, trabaja en la elaboración de

propuestas para el desarrollo de ejercicios de prospectiva y vigilancia tecnológica con los sectores de clase mundial, con Colciencias y el Ministerio de Comercio y con empresas

privadas líderes del país, a través del nuevo convenio 222/10 suscrito entre Colciencias y la Universidad del Valle.

Durante el periodo 2008-2011 el Instituto ha establecido contactos y llevado a cabo actividades con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la Universidad de Manchester, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso – México), la Universidad Nacional Autónoma de México, la Federación Mundial de Estudios del Futuro, Triz XXI de España, el Instituto Nacional de Administración Pública del Estado de México, el Ministerio de Planificación de Costa Rica, el Centro de Economía y Planificación de Cuba, el Departamento Nacional de Planeación de Colombia, la Presidencia de la República del Uruguay, Concytec del Perú, y la Universidad Tecnológica de Panamá, entre otras entidades.

El Instituto, está asociado a la Facultad de Ciencias de la Administración con el apoyo de siete grupos de investigación que comparten una agenda de investigación centrada en tres programas:

1. Prospectiva e inteligencia competitiva;
2. Gestión y políticas públicas para el desarrollo local y la competitividad internacional.
3. Gestión de organizaciones del conocimiento
4. Resultados 2008-2010

2.2.2 PERFIL DEL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

2.2.2.1 Evolución del Instituto

- Primer instituto de investigación en crearse en la Universidad del Valle en los últimos 15 años y único bajo el nuevo estatuto de investigaciones. Tercer instituto activo junto con Cinara y Cisalva.

- Fuerte respaldo institucional de Colciencias/Univalle mediante una progresión de tres convenios, que avanzan en escala, pertinencia, relevancia y posicionamiento nacional.
- Resultados bien valorados por las entidades pertinentes. Fuerte presencia en la agenda pública nacional, regional y local.

2.2.2.2 Participación de grupos de investigación.

Los grupos de investigación son clasificados en categorías por el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y trabajan alrededor de una agenda investigativa común de carácter estratégico, interdisciplinario, intersectorial y con inserción internacional por medio de programas de Investigación. Las redes a conformar con los grupos de investigación básicos y asociados al Instituto, generaran una mayor relación con el entorno local, regional, nacional e internacional, puesto que están orientados a solucionar problemas inter, multi y trans disciplinarios.

El Instituto cuenta con la participación de siete (7) grupos de investigación pertenecientes a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle:

Los tres grupos de categoría A que conforman el núcleo central de investigación pertenecen a la Facultad de Ciencias de la Administración y son los siguientes:

- Grupo de Investigación “Previsión y Pensamiento Estratégico (Categoría A1)
- Grupo de Investigación “Humanismo y Gestión”. (Categoría A1)
- Grupo de Investigación “Gestión y Políticas Públicas” (Categoría A)

Los grupos de investigación asociados son cuatro (4):

- Grupo de Investigación en “Marketing Estratégico” (Categoría A)
- Grupo de Negocios Internacionales y Comercio Exterior (Categoría B)
- Grupo de Calidad y Productividad en las organizaciones (Categoría C)

- Grupo de “Generación de Valor Económico” (Categoría D)

2.2.2.3 Formación y difusión.

- Realización de diplomados en prospectiva para más de 100 personas, a nivel local y nacional, seminario en fundamentos para 280 funcionarios del Sena.
- Seis docentes vinculados al Instituto a través de los grupos de investigación, realizaron su formación doctoral promovida por la Facultad de Ciencias de la Administración.
- Presencia de docentes en 13 países diferentes de América Latina y Europa, con un total de 17 actividades internacionales durante el periodo 2008 - 2010.
- Presencia en 37 ciudades de Colombia, entre ellas 16 ciudades del Valle del Cauca, en un total de 22 actividades nacionales, y aproximadamente 20 actividades regionales.

2.2.2.4 Infraestructura.

Se creó un equipo de trabajo y se constituyó una plataforma física y digital, la cual permitió el manejo de múltiples proyectos simultáneamente.

- Física: espacio propio y adecuado, con 10 puestos de trabajo, modernos y de alta calidad, dentro de las últimas adquisiciones se tiene: video conferencia, televisor LCD de 46”, sistema de audio, parlantes de techo marca, luces de apoyo video conferencia, sistema de alarma, portátiles, cámara de video, cámara digital, memorias USB, grabadoras digitales, bases refrigerantes para portátiles, discos duros externos.
- Digital: completamente dotado, con plataforma tecnológica, página web, hardware y software de primer nivel, dentro de los cuales se encuentra la adquisición de 5 licencias para el programa Vantage Point y 3 para Goldfire Machine, de gran utilidad para los ejercicios de Vigilancia Tecnológica.

2.2.2.5 Capacidad Institucional

Se pasó de tener en 2008 a dos personas encargadas de la labor, en tiempo extra a un equipo entrenado, en vías de ser un equipo de alto desempeño.

- Un personal de base de 4 personas pagadas por Univalle y la Facultad de Administración (1 docente, 1 funcionario, 2 contratistas),
- 13 directores de proyecto (8 docentes activos + 2 docentes jubilados + 3 contratistas).
- Una red de alrededor de 173 personas vinculadas ad hoc a lo largo del proceso, en los diversos proyectos.
- Formación de primeros doctores de la Facultad con tesis en campos afines al Instituto.

2.2.3 MISIÓN.

Constituirse en un punto de referencia para el desarrollo de capacidades nacionales en prospectiva, innovación y gestión del conocimiento, que contribuya a la formación avanzada de una masa crítica de personas en grado de gerenciar en forma efectiva organizaciones basadas en conocimiento.

2.2.4 VISIÓN.

En el año 2019 el instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento será un centro de pensamiento estratégico líder a nivel latinoamericano en la investigación aplicada en prospectiva, vigilancia, tecnología, gestión de la innovación, organizaciones basadas en conocimiento y en políticas públicas orientadas al desarrollo local y la competencia internacional.

2.2.5 PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES.

El instituto ha venido trabajando en la construcción de una cultura organizacional que busca, además del cumplimiento de su misión, generar sinergia entre los distintos actores que intervienen en su desarrollo. De esta manera se rige por los siguientes principios y factores.

- **Principios.**
 - ✓ Alta calidad
 - ✓ Construcción de futuro
 - ✓ Impacto social
 - ✓ Desarrollo del talento humano
 - ✓ Innovación
 - ✓ Mejora continua
- **Valores.**
 - ✓ Creatividad
 - ✓ Compromiso
 - ✓ Amor por el conocimiento
 - ✓ Libertad de pensamiento
 - ✓ Motivación intrínseca
 - ✓ Responsabilidad social

2.2.6 POLÍTICA DE CALIDAD.

- Contribuir en la formación avanzada de una masa crítica de personas
- Desarrollar trabajos de investigación interdisciplinaria de frontera
- Realizar asesoría y consultoría innovadora que facilite la integración de la academia, el sector empresarial y el sector público.

2.2.7 OBJETIVOS DE CALIDAD.

- Generar procesos colaborativos y acuerdos formales mediante la integración de redes, que fomenten una participación equitativa.
- Generar acciones que propendan por la sostenibilidad financiera, institucional y del talento humano del Instituto.
- Impulsar la competitividad del instituto en términos de su productividad, calidad e innovación.
- Establecer acciones que conduzcan a la eficiencia colectiva a través de la asociatividad con redes y organizaciones similares, relacionamiento del talento humano y sinergia del Instituto.
- Generar impacto mediante la vinculación con el entorno social, político y económico contribuyendo a la solución de problemas críticos de los países y sus regiones.
- Promover el desarrollo, difusión y transferencia de conocimiento, mediante la exploración de prácticas innovadoras que propendan por la integración del quehacer universitario al desarrollo armónico e integral de las regiones.

2.2.8 VISIBILIDAD, PRESENCIA NACIONAL, REGIONAL E INTERNACIONAL.

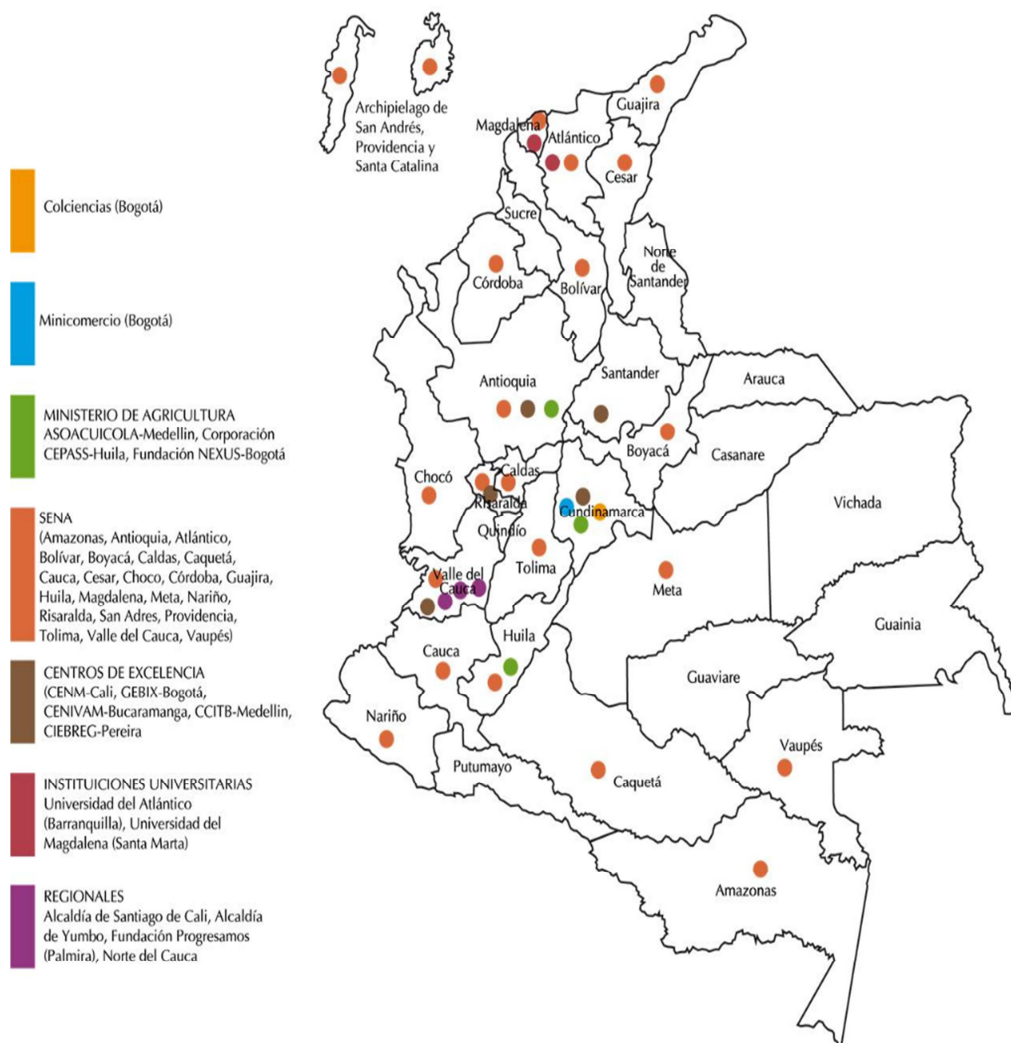
El Instituto ha tenido una presencia en trece países diferentes de América Latina y Europa, con un total de 17 actividades internacionales durante los años 2008 al 2011, presencia en treinta y siete ciudades de Colombia entre ellas dieciséis ciudades del Valle del Cauca, en total, los proyectos se llevaron a cabo en 21 ciudades del país, e involucraron alrededor de 37 entidades del sector público, privado, académico y social entre los cuales se encuentran: 5 Centros de Excelencia, 4 cadenas productivas agroindustriales, 4 Alcaldías, 2 universidades públicas regionales, el SENA dirección Nacional. Este último proyecto tuvo amplia cobertura a nivel nacional, junto con el proyecto de Centros de Excelencia, debido a que éstos implican redes que agrupan casi medio centenar de grupos de investigación en múltiples ciudades.

Figura 9. Presencia internacional del instituto.



Fuente. Informe creación y desarrollo del instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento 2007-2011 Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Valle.

Figura 10. Presencia Nacional del Instituto



Fuente. Informe creación y desarrollo del instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento 2007-2011 Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Valle.

Figura 11. Presencia Regional del Instituto.



Fuente. Informe creación y desarrollo del instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento 2007-2011 Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Valle.

2.2.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR EL INSTITUTO.

El instituto en pro del cumplimiento de su misión ofrece los siguientes productos y servicios:

2.2.9.1 Investigación. La investigación es un proceso de relevancia social orientado a la producción y difusión de conocimientos, con fundamento en principios éticos y en la búsqueda de equilibrio con la naturaleza, que debe contribuir a los procesos de construcción y desarrollo del pensamiento y la cultura contemporánea. La investigación es una práctica académica generadora de conocimiento, productos y servicios.

Los tipos de investigación que realiza el instituto son:

- Investigación básica
- Investigación aplicada
- Estudios en vigilancia tecnológica
- Estudios en vigilancia comercial
- Estudios en inteligencia competitiva
- Pasantías en la modalidad de pregrado y posgrado
- Trabajos de grado en el desarrollo de modelos, metodologías, conceptos y herramientas de los programas del instituto
- Investigación en empresas según requerimientos particulares

2.2.9.2 Asesoría, consultoría y capacitación

- **Asesoría.** El asesoramiento es un método por medio del cual se ayuda a las personas a descubrir, comprender, hacer frente y resolver sus propios problemas personales que pueden ser de educación, salud, empleo, competencia, carrera, relacionado con los colegas, relacionado con los familiares, etc. Mediante las

investigaciones realizadas, el instituto ofrece a sus usuarios asesoría en los modelos y metodologías que han desarrollado.

- **Consultoría.** La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (Larry Greiner y Robert Metzger).
- **Capacitación.** Jornadas de divulgación, cursos de sensibilización y formación en prospectiva y vigilancia tecnológica para públicos estratégicos, a través de diferentes formatos que involucran el manejo de herramientas informáticas; y la utilización de videoconferencias a nivel nacional e internacional.

2.2.9.3 Construcción de sistemas regionales e innovación.

Consiste en el acercamiento entre la investigación académica y las instituciones públicas y privadas, tendientes a unirse a través de la colaboración para la ejecución de proyectos de interés estratégico a nivel nacional, regional o local. Todo esto mediante la vigilancia tecnológica regional, la construcción de agendas que articulen a los sectores y la captación de capital humano que pueda potencializarse en el conocimiento de la ciencia, tecnología e innovación.

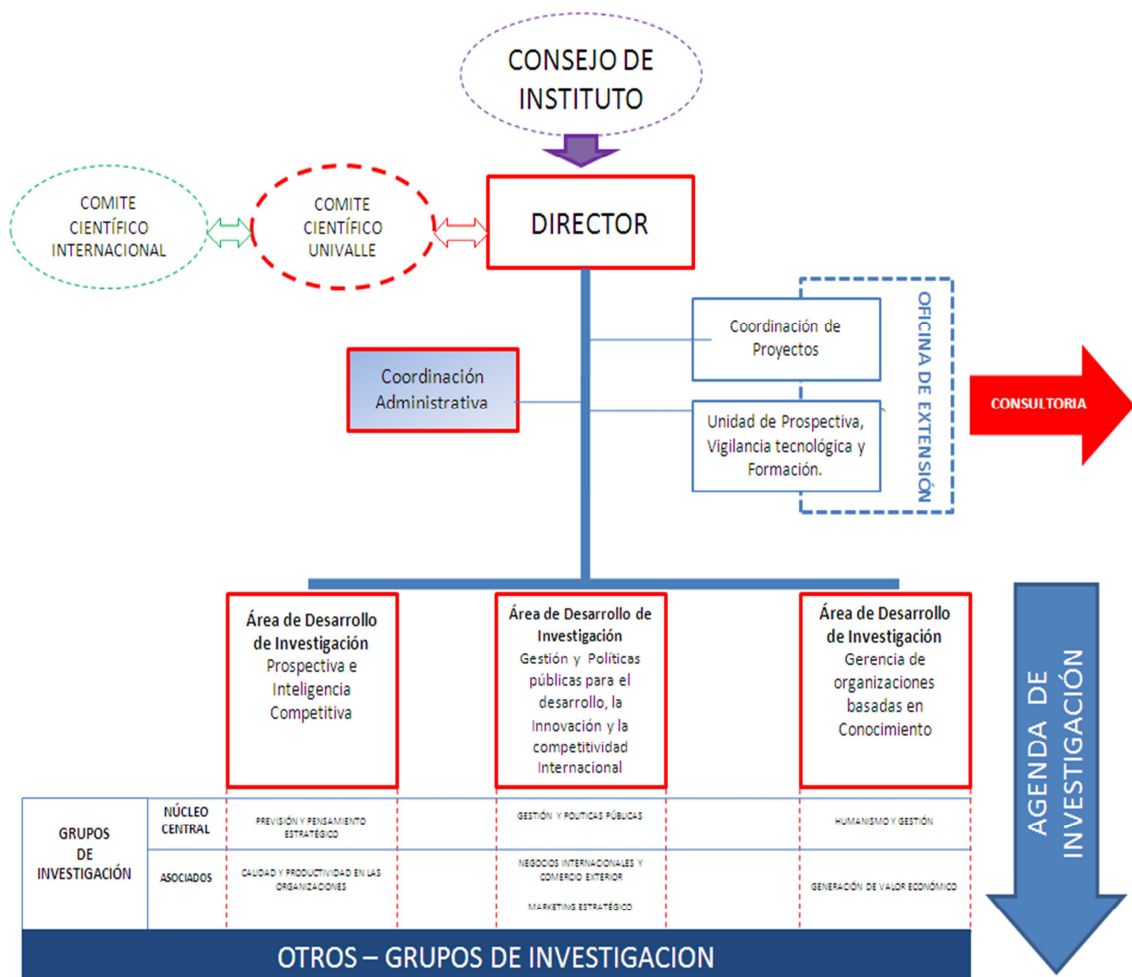
2.2.9.4 Difusión y apropiación social del conocimiento.

En el instituto la difusión y apropiación social del conocimiento se da a través de los distintos medios o canales de transferencia que emplea para difundir los resultados de sus investigaciones buscando la apropiación social, estos son:

- Desarrollo conceptual y metodológico
- Artículos en revistas indexadas y no indexadas

- Libros
- Informes
- Boletines de vigilancia tecnología para sectores estratégicos
- Cursos virtuales
- Material multimedia.

Figura 12. Estructura Organizacional



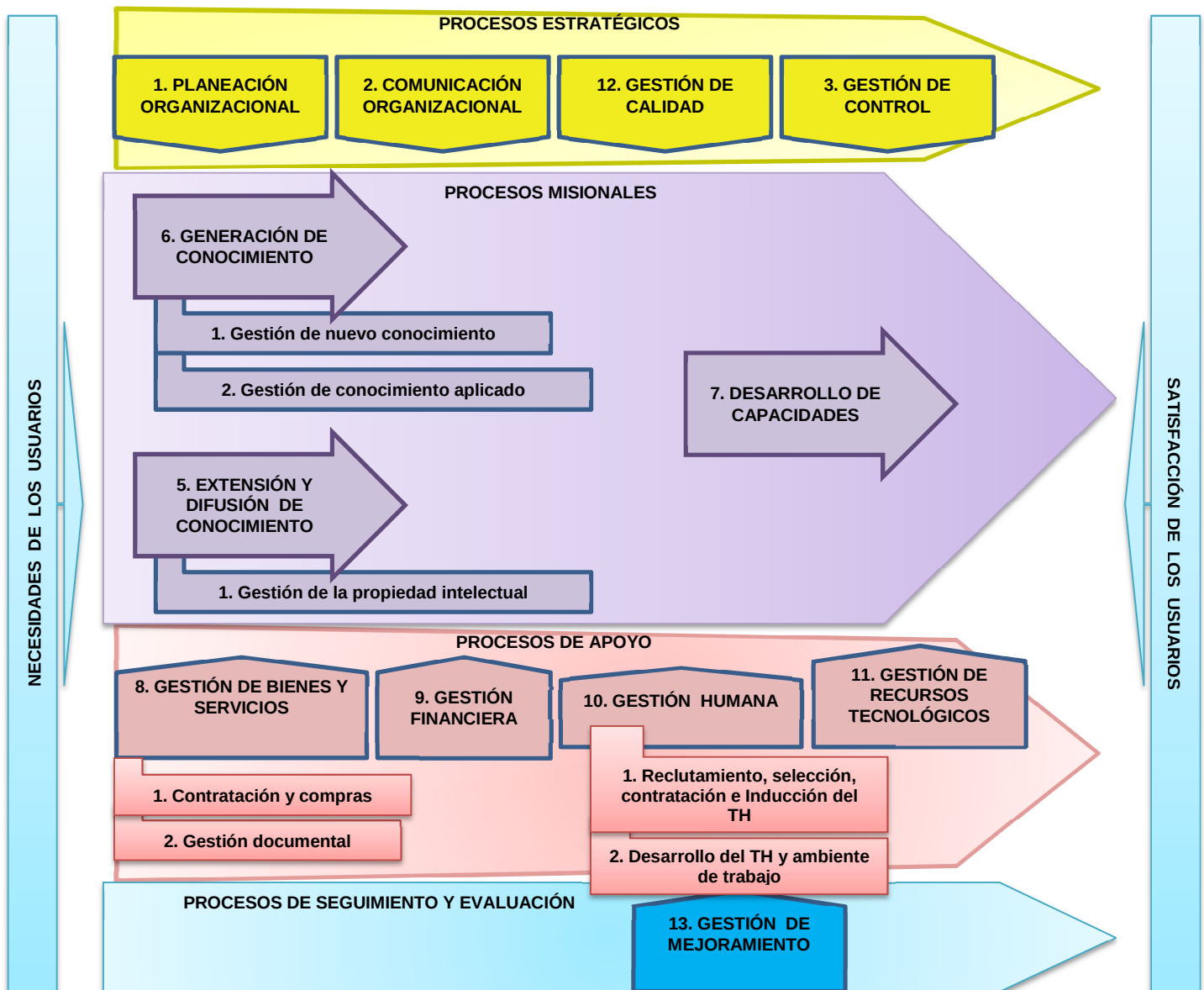
Fuente. Manual del sistema de gestión de calidad NTC-ISO 9001:2008. Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión de Conocimiento. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. 2011

2.2.10 DESCRIPCION DE PROCESOS E INTERACCIONES

El instituto en su mapa de procesos ha definido la interrelación y estructura de 13 procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad, estructurados en 4 subsistemas.

La interrelación de los procesos se puede observar en las características de cada uno de los procesos u subprocesos.

Figura 13. Descripción de Procesos e Interacciones.



Fuente. Manual del sistema de gestión de calidad NTC-ISO 9001:2008. Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión de Conocimiento. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. 2011

Descripción de cada uno de los subsistemas y procesos del instituto:

✓ **Subsistema estratégico.**

Agrupar y correlacionar los procesos que orientan al instituto hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas, políticas y objetivos de calidad. Se encuentra conformado por los procesos de Planeación organizacional, Comunicación organizacional, Gestión de calidad y gestión de control.

Proceso Planeación organizacional: Es el proceso encargado de crear ámbitos de reflexión y acción organizacional que contribuyan al cumplimiento de la misión del instituto planificando el direccionamiento estratégico de manera que se pueda generar impacto en la transformación productiva social.

Proceso Comunicación organizacional: Este proceso busca generar acciones mediante sistemas colaborativos que garanticen la comunicación efectiva en el instituto adoptando un enfoque de redes con el fin de construir capacidades y sinergias interinstitucionales.

Proceso Gestión de calidad: Este proceso se encarga de gestionar la efectiva planificación e implementación del sistema de gestión de calidad en el instituto.

Proceso Gestión de control: Este es un proceso inherente a la naturaleza de la Universidad del valle como institución de carácter público. Por tanto, el instituto como parte integral de esta se acoge a las determinaciones que al respecto define la Universidad y procura la efectiva gestión del control interno mediante el acatamiento de sus criterios y parámetros básicos.

✓ **Subsistema misional.**

Reúne e interrelaciona los procesos que dan como resultado el cumplimiento del objeto social, misión o razón de ser del instituto. Se encuentra conformado por los procesos de generación de conocimiento, que se divide a su vez en dos subprocesos que son: Gestión de nuevo conocimiento y Gestión de conocimiento aplicado; proceso Extensión y difusión de

conocimiento, que contiene el subproceso de Gestión de la propiedad intelectual; y el proceso Desarrollo de capacidades:

Proceso Generación de conocimiento: A través de este proceso, el instituto de prospectiva busca fortalecer la investigación científica colectiva con carácter aplicado inter y trans disciplinario, en contextos reales, orientada a la transformación productiva y social, logrando un alcance nacional e internacional a partir del trabajo conjunto con socios de primer nivel.

Subproceso Gestión de nuevo conocimiento: En este subproceso, el instituto de prospectiva realiza investigaciones en las áreas de trabajo del instituto que generen nuevo conocimiento, dando respuesta a las necesidades de información y a la solución de problemas de la comunidad.

Proceso Extensión y difusión de conocimiento: Este es un proceso a través del cual el Instituto de prospectiva fomenta la transferencia de los resultados y de las capacidades de investigación desde el Instituto a la sociedad en general.

Subproceso Gestión de la propiedad intelectual: Este subproceso se encarga de administrar y comunicar al personal del instituto todo lo relacionado con los derechos de propiedad intelectual, en los campos de formación e investigación.

Proceso Desarrollo de capacidades: Este subproceso se encarga de promover el desarrollo de capacidades internas y externas, aportando en la solución de problemas sociales.

✓ **Subsistema de apoyo.**

Procesos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación; proveen servicios de utilidad para todo el instituto en sus diferentes actividades. Se encuentran soportados por los procesos de la Universidad del Valle.

Está conformado por los procesos de Gestión de bienes y servicios, que se divide a su vez en dos subprocesos que son: Contratación y compras, y Gestión Documental; proceso de

Gestión financiera, proceso de Gestión humana, que se divide a su vez en dos subprocesos que son: Reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano y Desarrollo del talento humano y ambiente de trabajo; y el proceso Gestión de recursos tecnológicos.

Gestión de Bienes y Servicios: Con la estructuración de este proceso, el instituto busca planear, dirigir, controlar y ejecutar de manera eficiente las actividades de contratación para la adquisición de bienes y servicios. Estas actividades se realizan a través de la Coordinación administrativa del instituto, siguiendo los lineamientos e instancias institucionales, comprende los subprocesos de contratación y compras y gestión documental:

Subproceso Contratación y Compras: Este subproceso se encarga de administrar los bienes muebles e inmuebles y los servicios de apoyo del Instituto realizando la debida gestión ante las instancias Universitarias pertinentes.

Subproceso Gestión Documental: Este subproceso se encarga de registrar y organizar las comunicaciones oficiales que provienen de la Universidad del Valle y del Instituto, así como también archivar los registros documentales del instituto.

Proceso Gestión Financiera: Este proceso se encarga de planear, dirigir, controlar y ejecutar de manera eficiente y transparente los recursos financieros destinados para el desarrollo de los procesos, proyectos y actividades del instituto, sujeto a las normas e instancias institucionales.

Gestión Humana: Este proceso busca planear, dirigir, controlar y ejecutar las actividades de gestión y desarrollo del talento humano consolidando un equipo de personal altamente calificado. Estas actividades son desarrolladas bajo las directrices del Director del Instituto con el apoyo de la Coordinación administrativa del Instituto, sujetas a las normas de contratación y desarrollo del talento humano de la Universidad. Comprende subprocesos de Reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano y Desarrollo del talento humano y ambiente de trabajo:

Subproceso Reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano:

Este subproceso se encarga de planear, dirigir, controlar y ejecutar las actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano necesario para la prestación del servicio.

Subproceso Desarrollo del talento humano y ambiente de trabajo: Este subproceso se encarga de planear, dirigir, controlar y ejecutar las actividades de desarrollo del talento humano necesario para la prestación del servicio y el fortalecimiento del ambiente de trabajo en el instituto.

Proceso Gestión de los Recursos Tecnológicos: Este proceso se encarga de administrar de manera efectiva los sistemas de información utilizados para el desarrollo de los procesos y proyectos del Instituto en el cumplimiento de su misión.

✓ **Subsistema de Seguimiento y Evaluación.**

Institucionalmente este subsistema permite valorar en forma permanente la efectividad de Sistemas de Gestión de Calidad en el Instituto; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para la orientar las acciones de mejoramiento de la institución.

Siendo el Sistema de gestión de la Universidad un sistema integral, brinda soporte a todas las instancias Universitarias en esta labor de seguimiento y control, por ende, el Instituto como unidad investigativa recibe todas las directrices para gestionar su sistema de calidad en este sentido. De esta manera los esfuerzos que realiza al interior con el proceso de Gestión del mejoramiento son los que aquí se describen:

Proceso Gestión de mejoramiento: Este proceso se encarga de gestionar la mejora continua en el sistema de gestión de calidad del instituto, buscando identificar y corregir las desviaciones identificadas en los procesos y los resultados de su gestión.

3. RESULTADOS

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

En primera instancia se puede decir que el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, se encuentra en una etapa de crecimiento o maduración, la cual dice de entrada que se encontrarán muchos aspectos administrativos bien organizados, pero otros con muchas falencias.

El diagnóstico del clima organizacional se realizó con la participación de 20 colaboradores del Instituto, entre ellos las directivas del mismo. Para esto se aplicó la encuesta de diagnóstico de Clima Organizacional, construida inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizada, adaptada y completada por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte, como instrumento de recolección de información.

Para poder aplicar la encuesta a los colaboradores del Instituto, se solicitó el aval de la dirección del mismo, los cuales muy comedidamente brindaron todo el apoyo necesario, citando a una reunión en la que el objetivo principal, era diligenciar la encuesta.

Después de culminada la reunión, en la cual por motivos de las diferentes ocupaciones y urgencias de trabajo de las personas, no se recogieron las 20 opiniones necesarias para la elaboración de este documento, por lo que se recurrió a las encuestas personalizadas con las personas que hicieron falta. Después de varias citas con éstas, las personas restantes, se consiguieron las 20 encuestas, las cuales fueron debidamente procesadas por métodos estadísticos de tabulación, y meticulosamente revisadas para obtener el sentir generalizado de la percepción del ambiente y todo lo que este implica, y que se tiene al interior del Instituto.

Luego de tabular y graficar la información obtenida por medio de las encuestas, se procedió a realizar el análisis correspondiente y a establecer el perfil de clima laboral,

teniendo en cuenta el promedio de cada factor. Esta puntuación promedio se clasificó en cinco categorías las cuales se muestran en la tabla 1 (valoración del rango con respecto a la dimensión)

Tabla 1. Escala de Valoración.

CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
10	EXCELENTE
8,0 – 9,9	BUENO
6,0 – 7,9	REGULAR
4,0 – 5,9	MALO
0,0 – 3,9	PÉSIMO

Fuente: ALVAREZ Londoño, Hernan. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Herramienta de recolección de información para diagnóstico de clima organizacional. 1993.

Una vez se obtienen los resultados de cada factor, se realiza el análisis gráfico de las causas por las cuales los factores no alcanzan el máximo grado de calificación.

Finalmente, se realiza el análisis de las soluciones propuestas por los encuestados para cada una de las dimensiones, agrupando las más representativas para realizar una interpretación global por dimensión.

4.2 PERFIL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

A continuación se presenta la información recolectada en las encuestas organizada de forma estadística, con la cual se podrá identificar el promedio, la moda y la desviación estándar por factor, esta información nos permite obtener el perfil del clima organizacional dentro del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

Tabla 2. Resultados de las variables estadísticas de cada factor en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

Dimensión	Promedio	Moda	Desviación Estándar
Misión	8,05	10	2,37
Plan Estratégico de Desarrollo	7,85	10	2,13
Estructura Organizacional	7,50	10	2,68
Comunicación Participativa	9,00	10	1,47
Infraestructura	9,00	10	1,05
Cooperación	9,32	10	1,27
Liderazgo	9,40	10	0,90
Relaciones Interpersonales	9,25	10	0,84
Inducción y Capacitación	6,95	8	2,13
Reconocimiento	8,95	8	1,10
Motivación	8,68	10	1,22
Compensación	8,16	10	2,00
Desarrollo Personal y Profesional	9,16	10	1,84
Higiene y Salud Ocupacional	5,32	7	3,11
Evaluación del Desempeño	5,47	8	3,10
Autoevaluación	5,17	7	3,14
Socialización	9,33	10	1,10
Balance Vida-Trabajo	7,67	10	2,87
Ética	8,30	10	2,01
Normas	6,68	10	3,24
Procesos y Procedimientos	7,79	10	2,14
Solución de Conflictos	9,29	10	2,02
Identidad	9,21	10	0,70
Grupos Informales	9,74	10	0,47
Trabajo en Equipo	9,70	10	0,67
Información	9,32	10	0,98
GENERAL	8.3	10	-

Fuente. Elaboración Propia

Como podemos apreciar, la calificación promedio general del clima organizacional al interior del instituto es de 8.3, la cual la ubica en el rango de calificación buena (8.0 – 9.9).

A continuación se clasificaran los factores según la calificación obtenida, para de esta manera visualizar de una forma más clara qué dimensiones requieren reacciones inmediatas.

Tabla 3. Clasificación de cada factor de clima organizacional de acuerdo con la escala de valoración y su participación porcentual en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
Rango	# Factores	Calificación	Participación porcentual
Excelente (10)	No hay	-	0%
Bueno (8,0 – 9,9)	1 Grupos Informales	9,89	62%
	2 Trabajo en Equipo	9,68	
	3 Identidad	9,56	
	4 Relaciones Interpersonales	9,42	
	5 Información	9,39	
	6 Liderazgo	9,37	
	7 Socialización	9,29	
	8 Solución de Conflictos	9,29	
	9 Cooperación	9,28	
	10 Desarrollo Personal y Profesional	9,11	
	11 Infraestructura	9,11	
	12 Comunicación Participativa	8,94	
	13 Reconocimiento	8,89	
	14 Motivación	8,78	
	15 Ética	8,37	
	16 Compensación	8,33	
Regular (6,0 - 7,9)	17 Misión	7,95	27%
	18 Plan Estratégico de Desarrollo	7,89	
	19 Procesos y Procedimientos	7,89	
	20 Estructura Organizacional	7,74	
	21 Balance Vida-Trabajo	7,53	
	22 Inducción y Capacitación	7,06	
	23 Normas	6,61	
Malo (4,0 – 5,9)	24 Higiene y Salud Ocupacional	5,61	11%
	25 Evaluación del Desempeño	5,47	
	26 Autoevaluación	5,47	
Pésimo (0,0 – 3,9)	No hay	-	0%

Fuente. Elaboración Propia

De la tabla 3 podemos interpretar que el **62%** de las dimensiones evaluadas se encuentran en el rango “**Bueno**”, lo que da una explicación de la calificación promedio general. Sin embargo, el **38%** restante presenta falencias ubicándolas en los rangos “Regular” y “Malo”.

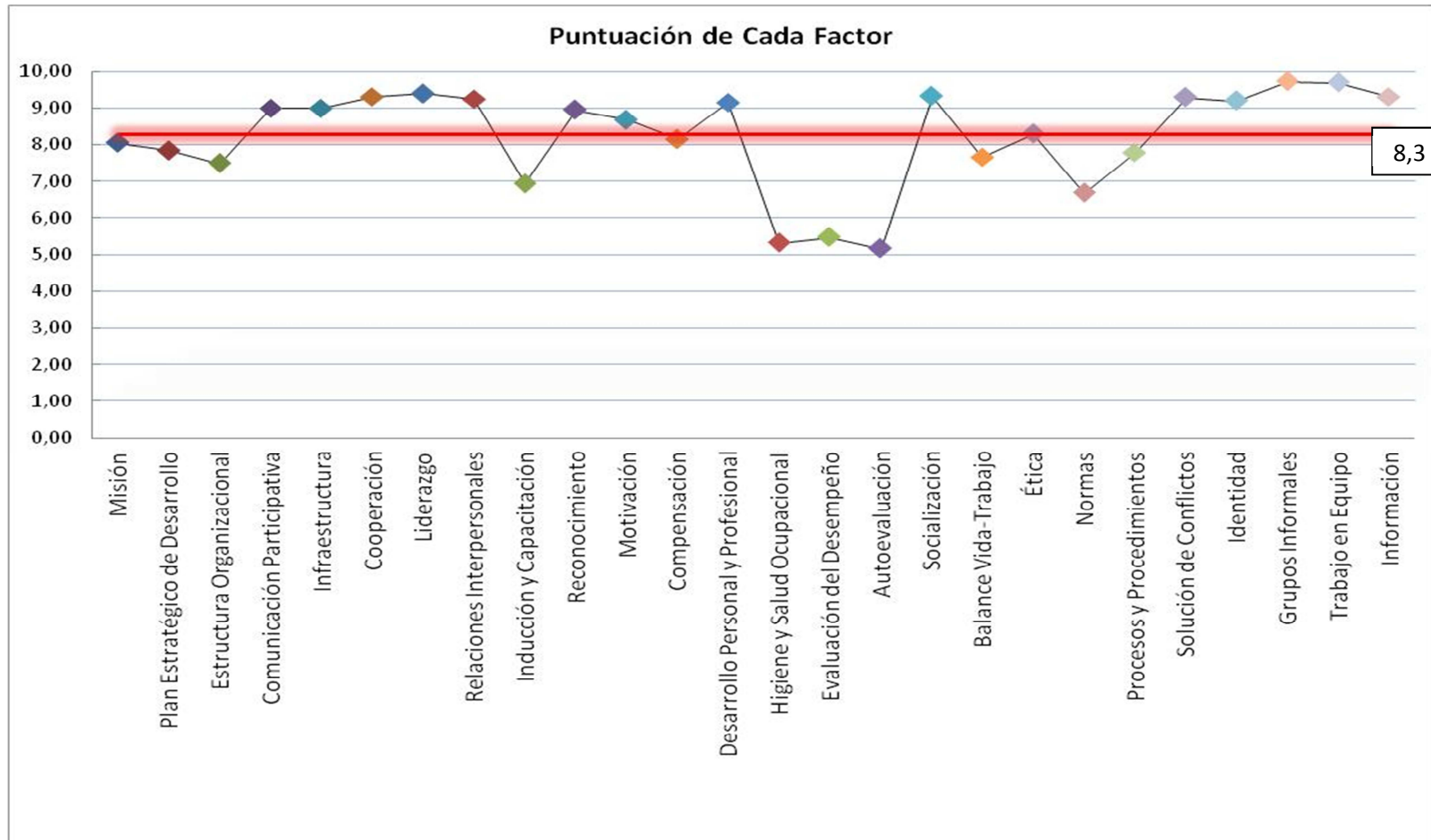
4.2.1. Factores que afectan positiva y negativamente el clima organizacional dentro del instituto.

Se ve que las dimensiones que se encuentran en el rango “**Regular**” y que representan el **27%** del total son: **Misión, Plan estratégico de desarrollo, procesos y procedimientos, Estructura organizacional, Balance vida – trabajo, Inducción y capacitación y Normas**. El **11%** restante son las dimensiones clasificadas en el rango “**Malo**”: **Higiene y salud ocupacional, Evaluación del desempeño y Autoevaluación**.

Siendo estas las dimensiones o factores que **afectan** negativamente el clima organizacional dentro del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, y las que afectan positivamente son: **grupos informales, trabajo en equipo, identidad, relaciones interpersonales, información, liderazgo, socialización, solución de conflictos, cooperación, desarrollo personal y profesional, infraestructura, comunicación participativa, reconocimiento, motivación, ética y compensación**.

A continuación en la figura 13. Veremos de una manera gráfica y amplia el promedio individual y general de las dimensiones, dejándonos ver cuáles son los factores que se encuentran por debajo del promedio general.

Figura 14. Gráfico del perfil del clima organizacional en el Instituto de Prospectiva, Innovación y gestión del conocimiento.



Fuente. Elaboración propia

4.2.2 Diagnóstico y Análisis De Valoraciones y Causas De Cada Factor en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta desarrollada en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle sobre clima organizacional, se presenta a continuación la valoración que los colaboradores dieron, de acuerdo a su percepción personal sobre los factores, el diagnóstico y análisis de cada uno de los factores evaluados y sus soluciones.

Primero se presenta los resultados de la dimensión en forma porcentual en la tabla de valoración por rangos, seguidamente se grafican los resultados obtenidos. Después se encuentran las causas organizadas según la frecuencia de aparición en las encuestas realizadas.

Finalmente se realiza una descripción y análisis general de las soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva a las diferentes dimensiones.

✓ Dimensión 1. Misión

En esta dimensión podemos ver que la mayoría de los colaboradores del Instituto, califica esta dimensión de manera “Excelente” (35% de los encuestados), y “Bueno” (30% de los encuestados) sintiéndose así satisfechos por su contribución a los objetivos de la organización, que es el punto central que se trata de indagar en este punto.

Por otro lado, podemos decir restante manifiesta no contribuir plenamente con la “misión” del Instituto dando una calificación de “Regular” (25% de los encuestados), “Malo” (5% de los encuestados) y “pésimo” (5% de los encuestados).

Cabe anotar aquí, que este punto está promediado con una calificación de **8.05**, dentro de la escala de 0 a 10, nos da a entender que esta dimensión dentro del clima organizacional del Instituto apenas sobrepasa la barrera de lo que se designa como “Bueno” según la tabla equivalencias numéricas y conceptuales. Esto deja una sensación de duda, que no permite decir libremente que la organización se encuentre en una zona de confianza o de seguridad,

pero tampoco podríamos decir con toda convicción que hay grandes problemas en esta área. Lo que sí se puede aseverar es que hay que seguir creciendo, sobre todo en la información que se ofrece al respecto y su difusión, y en ejemplificaciones de cómo se puede contribuir a la Misión desde el puesto de trabajo donde se halle.

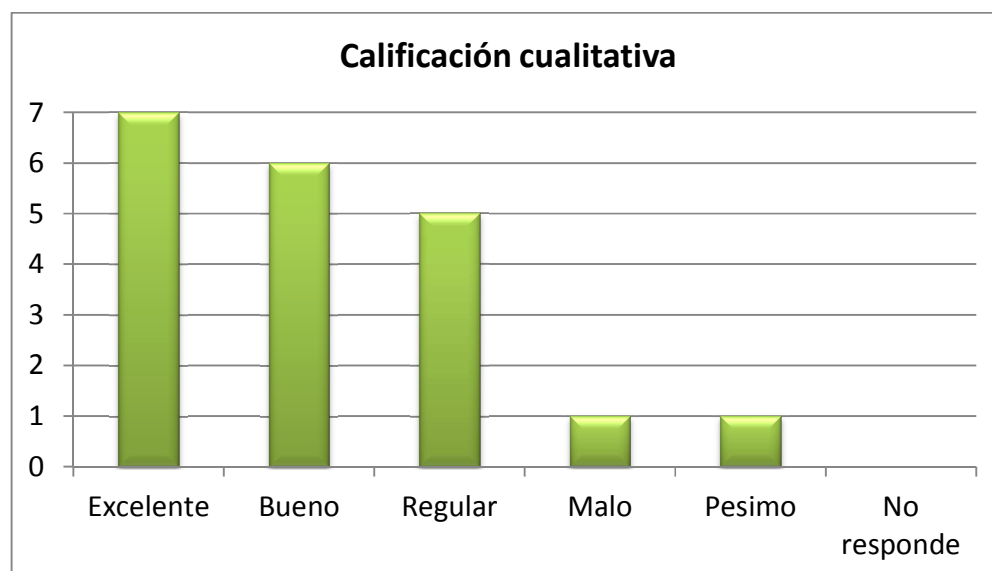
Como principales causas para que las personas dentro del Instituto no contribuyan de forma plena al Instituto es la falta de información concerniente a la planeación estratégica, o la falta de su difusión, o la falta de comprensión de la conexión entre el puesto de trabajo y los objetivos de la organización. Por otro lado también se puede decir según los resultados arrojados por la herramienta de recolección de información que, la especialización de algunos puestos o cargos, no permiten que se contribuya en los tres ejes en los que se mueve el Instituto.

Tabla 4. Percepción de la dimensión “Misión” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

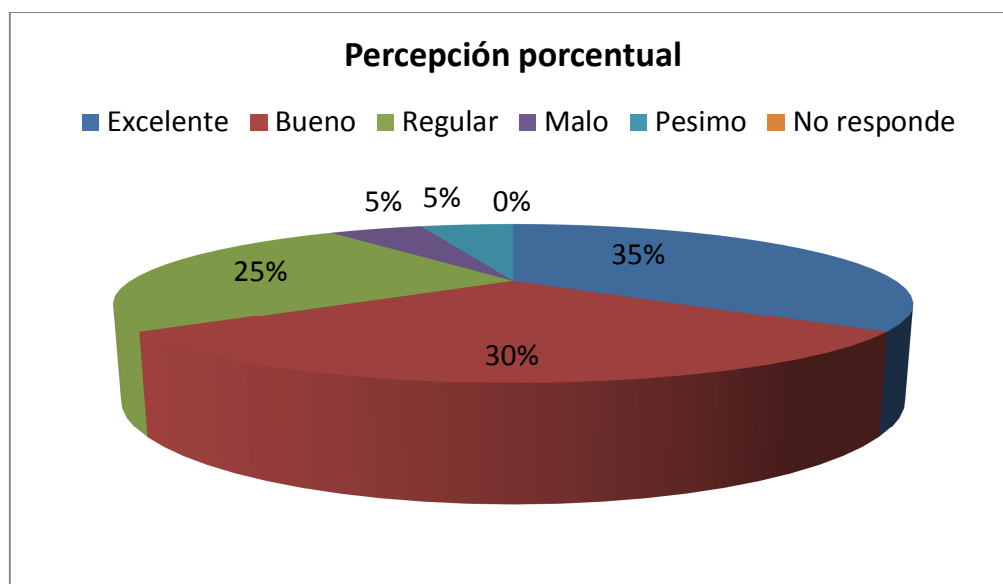
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	7	35%
8.0 - 9.9	Bueno	6	30%
6.0 - 7.9	Regular	5	25%
4.0 - 5.9	Malo	1	5%
0.0 - 3.9	Pésimo	1	5%
No responde	No responde	0	0%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 15. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Misión” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales

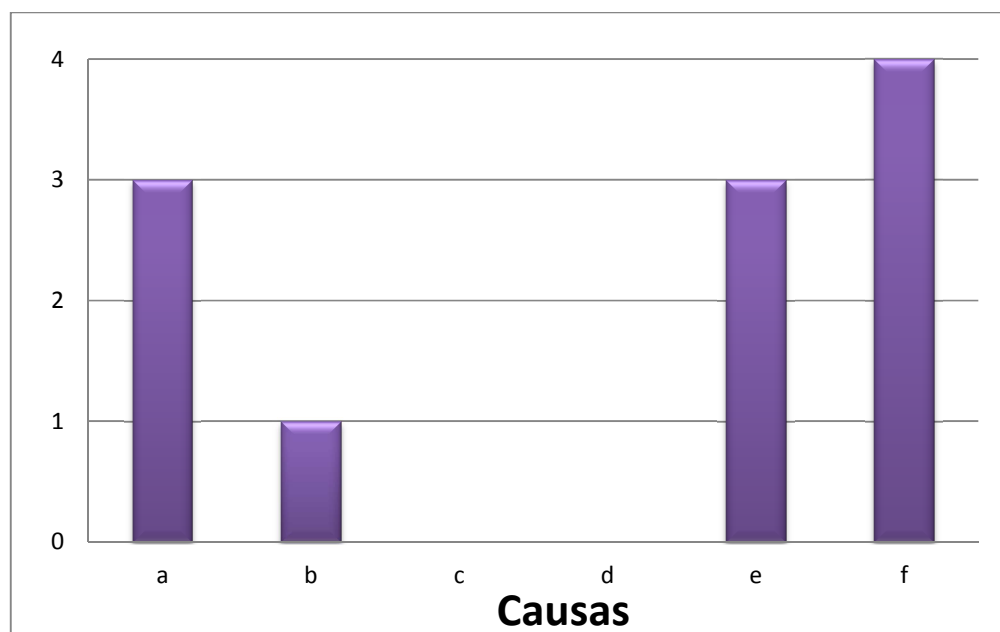
determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 5. Causas que impiden que la dimensión “Misión” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

CAUSAS	FRECUENCIA
a) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	3
b) Desconozco los tres pilares o ejes esenciales de la Misión del instituto.	1
c) No me interesa conocerlos, ni identificar como apporto a ellos.	0
d) Considero que desde mi cargo no apporto a ninguno de los ejes esenciales.	0
e) No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales.	3
f) Otras causas ¿Cuáles?	4

Fuente. Elaboración Propia

Figura 16. Distribución de causas dimensión “Misión” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Misión”.

Como se vio en los resultados de las dos primeras partes de la pregunta que buscaba información acerca de este punto, las opiniones están un poco divididas positivamente con un 65% y negativamente un 35%, las soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, están relacionadas en mayor medida con brindar capacitaciones con relación a cuál es la Misión en sí, y cómo se puede contribuir a la misma al personal o cliente interno del Instituto.

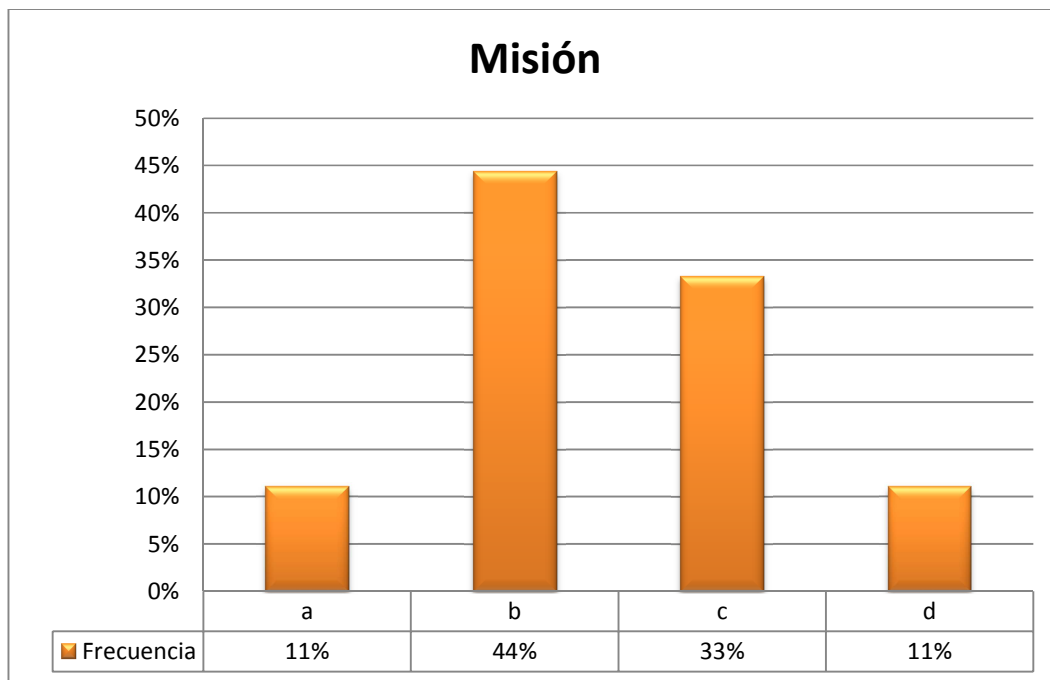
Esta acción además de traer información y claridad de qué es lo que el Instituto hace, produciría un sentimiento de propiedad en los colaboradores, porque el puesto de trabajo adquiriría mayor sentido, en otras palabras, sería más interesante. Esta estrategia es seguida en preferencia por una mayor difusión de todo lo que tiene que ver con la planeación estratégica del Instituto, se sugieren medios como “carteleras” y/o “correos electrónicos”.

Tabla 6. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la dimensión “Misión”.

Soluciones		Frecuencia
A	Identificar claramente cómo medir dichos aportes desde los distintos roles que existen en el personal	1
B	Brindar capacitación en estos temas para saber cómo apoyarlos	4
C	Utilizar medios virtuales o impresos: carteleras o por correo dejando claro o exponiendo los ejes de la misión	3
D	Inclusión en nuevos proyectos	1

Fuente. Elaboración Propia

Figura 17. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Misión”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 2. Plan Estratégico de Desarrollo.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Regular”. Las calificaciones más frecuentes para este factor están entre, “Excelente” (35% de los encuestados), “Regular” (35% de los encuestados), “Bueno” (20% de los encuestados).

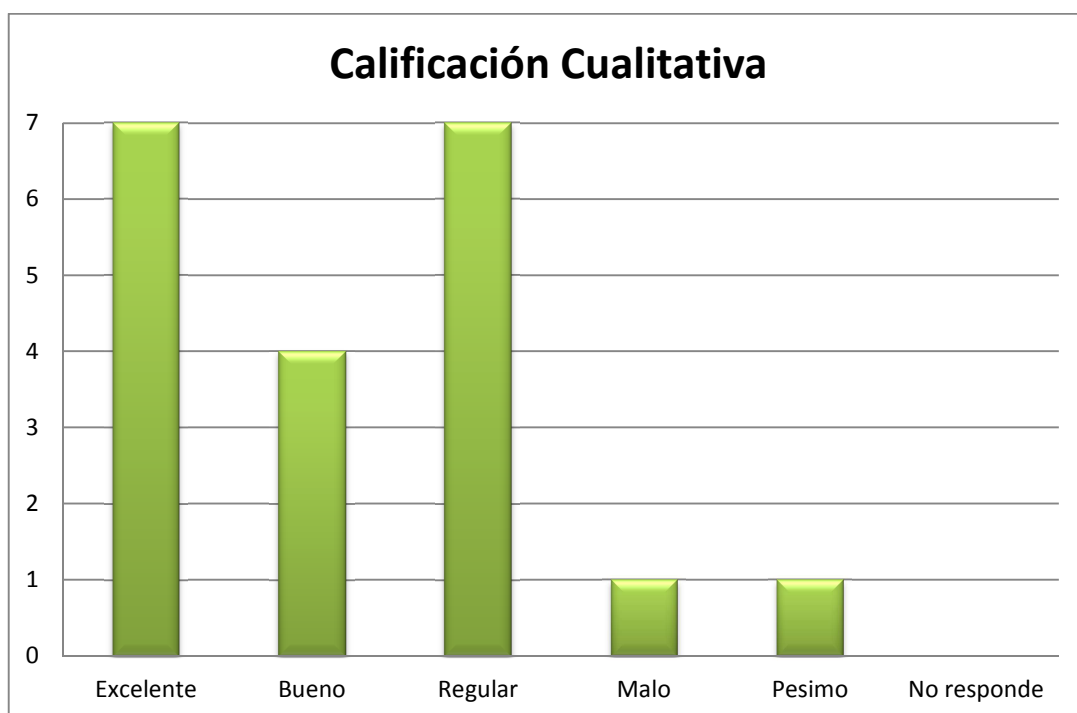
De acuerdo a las causas podemos concluir que los problemas en este aspecto es que la información del plan estratégico de desarrollo no ha sido lo suficientemente clara, por lo tanto esto genera que el conocimiento que tengan los colaboradores del instituto no sea lo suficientemente amplia.

Tabla 7. Percepción de la dimensión “Plan Estratégico de Desarrollo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

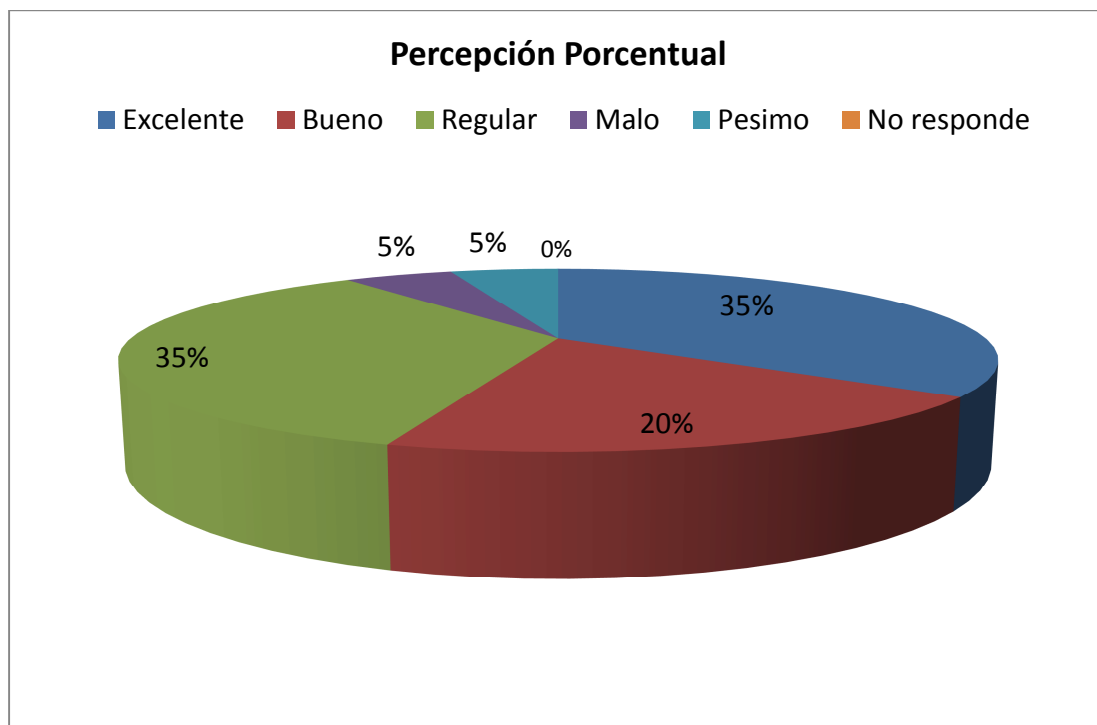
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	7	35%
8.0 - 9.9	Bueno	4	20%
6.0 - 7.9	Regular	7	35%
4.0 - 5.9	Malo	1	5%
0.0 - 3.9	Pésimo	1	5%
No responde	No responde	0	0%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 18. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Plan Estratégico de desarrollo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

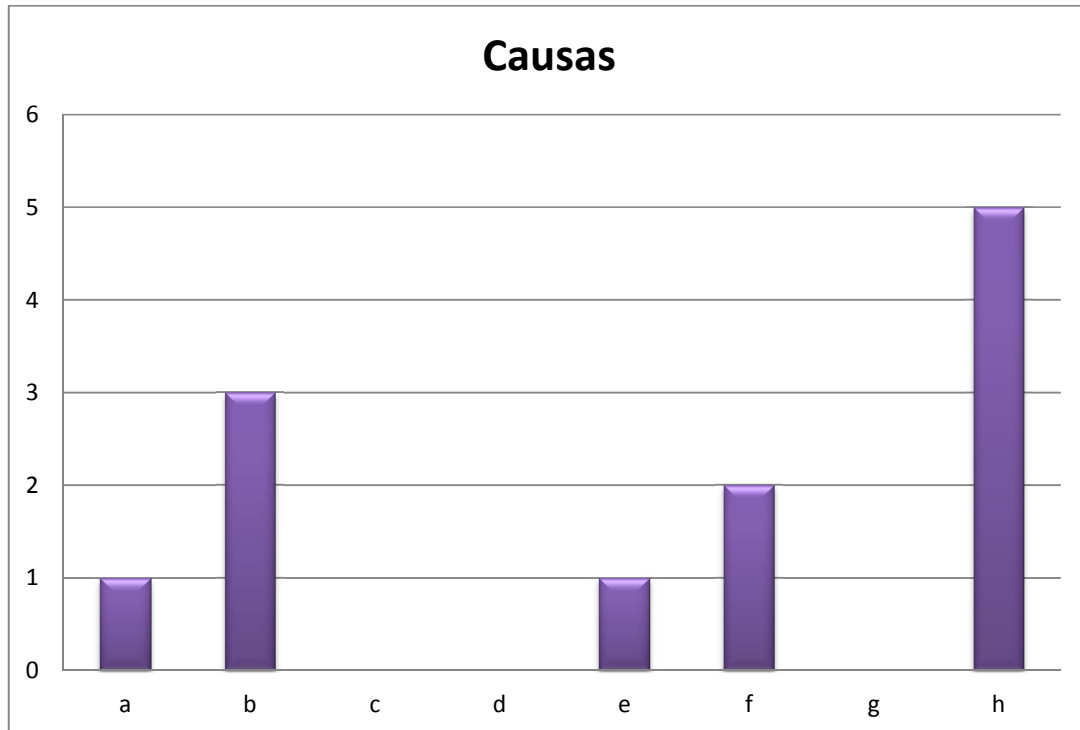
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 8. Causas que impiden que la dimensión “Plan Estratégico de Desarrollo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	1
b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	3
c) No conozco el plan estratégico de desarrollo.	0
d) No identifico los cinco asuntos estratégicos.	0
e) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	1
f) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	2
g) No me interesa conocerlos.	0
h) Otras causas ¿Cuáles?	5

Fuente. Elaboración Propia

Figura 19. Distribución de causas dimensión “Plan Estratégico de Desarrollo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Plan Estratégico de Desarrollo”.

Como se pudo observar en las causas, los colaboradores del instituto de prospectiva siente que la información que ellos tienen con respecto al plan estratégico no es lo suficientemente clara, ya que la divulgación de esta información no es formal. Por esta razón las soluciones mostradas por los colaboradores es que la información de esta dimensión sea divulgada formalmente, en más detalle, a través de medios impresos o virtuales como por ejemplo, carteleros o correos, dejando claro la información.

Tabla 9. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la dimensión “Plan Estratégico de Desarrollo”.

Soluciones		Frecuencia
a	Mayor difusión de la información correspondiente ya sea por medios impresos o virtuales	2
b	Pienso que se deberían realizar más a menudo reuniones de carácter informativo de este tipo de acontecimientos que son de gran importancia para el instituto	2
c	Divulgar formalmente en más detalle el planeamiento estratégico con todo su direccionamiento	5

Fuente. Elaboración Propia

Figura 20. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones del “Plan Estratégico de desarrollo”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 3. Estructura Organizacional.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, las calificaciones más frecuentes para este factor están entre “Excelente” (35% de los encuestados), “Bueno” (25% de los encuestados), “Malo” (20% de los encuestados), “Pésimo” (15% de los encuestados). Viendo esta distribución de calificaciones podemos decir que esta dimensión necesita de revisión y una concertación con los colaboradores del instituto. Para llegar a una satisfacción total de las necesidades de la organización con una estructura totalmente funcional, también hay que tener en cuenta en este punto que el Instituto hace parte de la Universidad del Valle y también se rige por su estructura.

De acuerdo a las causas podemos concluir que las funciones de las personas dentro del Instituto son muy especializadas y que esto no da cabida a la integración de las personas,

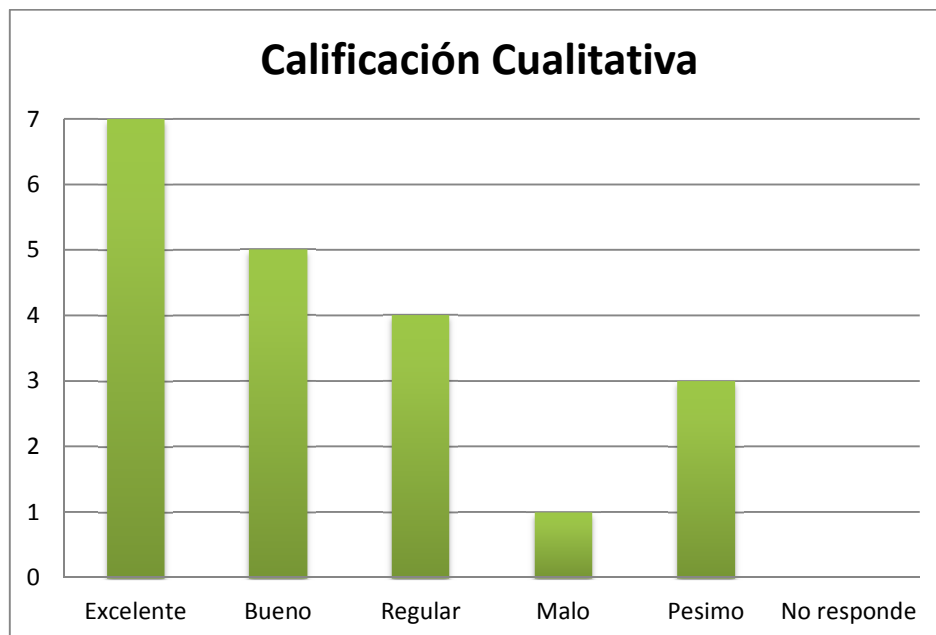
también que hay una alta centralización de la toma de decisiones y esto trunca la fluidez de los procesos o la agilidad con la que pudieran ser llevados a cabo. Por otro lado también se habla de que la estructura formal del Instituto no es visible, lo cual ha llevado a la desinformación de los colaboradores. Pero también se entra en el punto que nos refiere a la dependencia de una institución mayor como lo es la Universidad, de la cual hay que respetar normas y/o reglas ya constituidas.

Tabla 10. Percepción de la dimensión “Estructura Organizacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

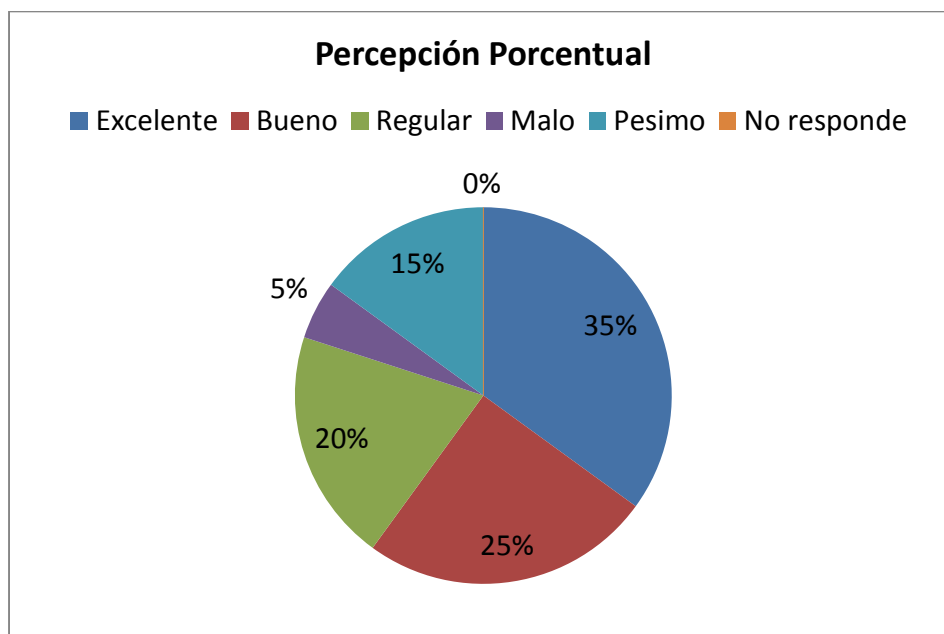
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	7	35%
8.0 - 9.9	Bueno	5	25%
6.0 - 7.9	Regular	4	20%
4.0 - 5.9	Malo	1	5%
0.0 - 3.9	Pésimo	3	15%
No responde	No responde	0	0%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 21. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Estructura Organizacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

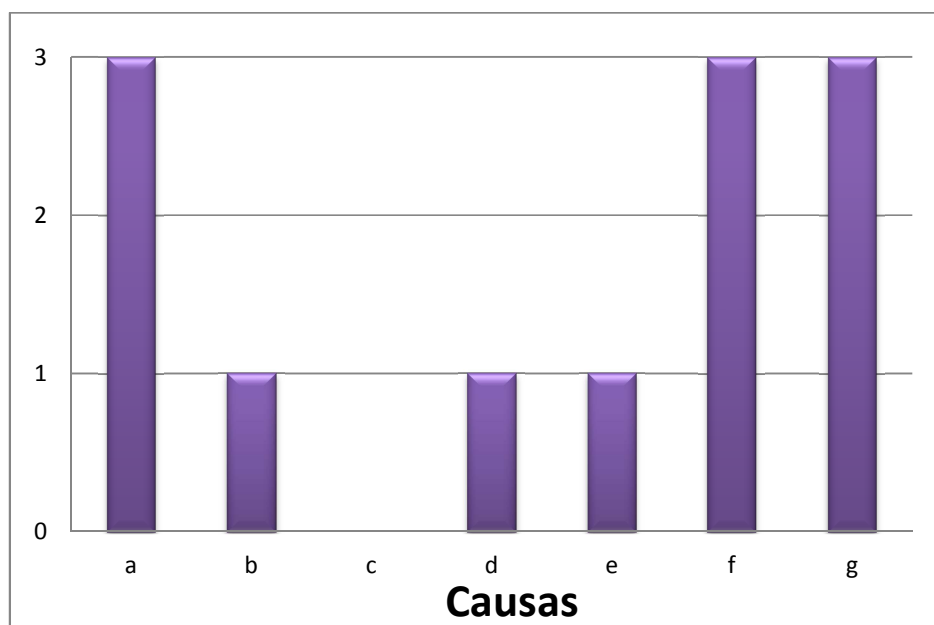
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 11. Causas que impiden que la dimensión “Estructura Organizacional” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	3
b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los del Instituto.	1
c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	0
d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	1
e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	1
f) Hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	3
g) Otras causas ¿Cuáles?	3

Fuente. Elaboración Propia

Figura 22. Distribución de causas dimensión “Estructura Organizacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Estructura Organizacional”.

Es uno de los puntos con los que la mitad de los colaboradores no está de acuerdo, o sea, creen / sienten que no es plenamente gratificante, este punto que obtuvo una calificación de 7.5 como promedio tiene soluciones que empezarían a erradicar el problema desde la raíz, como lo es el “formalizar una estructura que represente el trabajo dentro del Instituto”

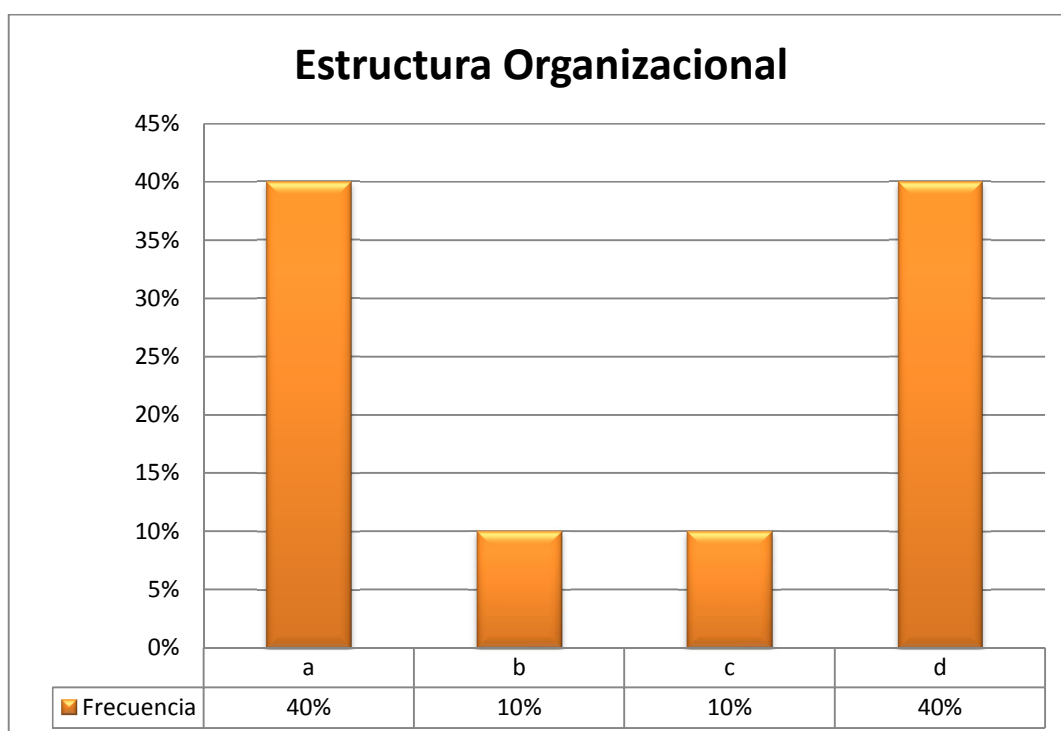
Por otro lado, también se ve la necesidad de mayor autonomía del Instituto en lo que a la conformación de su estructura se refiere, esto quiere decir, que al estar bajo la cobertura de una unidad mayor como lo es la Universidad del Valle, éste (el Instituto) no tiene la autonomía suficiente para plantear soluciones por sí solo y de acuerdo sólo a sus necesidades internas.

Tabla 12. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión Estructura Organizacional.

Soluciones		Frecuencia
a	Sería muy útil lograr mayor independencia en ese sentido	4
b	Reuniones inter-proyectos mensuales en donde se socialicen los nuevos proyectos, podría ser de manera informal.	1
c	Crear un comité o nombrar un representante de los asistentes de investigación	1
d	Formalizar la estructura evidenciando el trabajo en red en la estructura	4

Fuente. Elaboración Propia

Figura 23. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Estructura Organizacional”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 4. Comunicación participativa.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también podemos ver que un gran porcentaje califico esta dimensión como “Excelente” (50% de los encuestados).

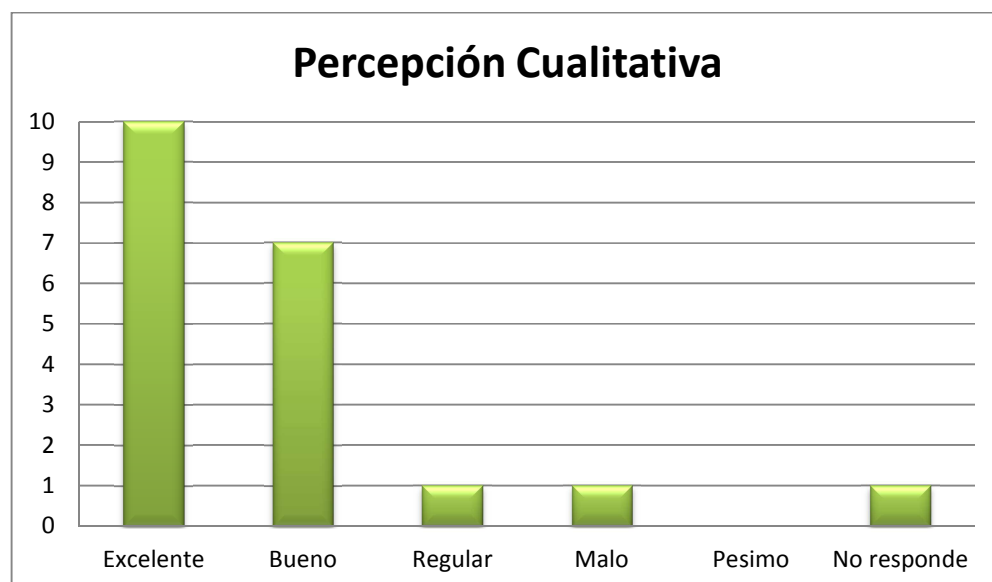
De acuerdo a las causas podemos concluir que los problemas en este aspecto es que aunque los colaboradores del instituto sienten que son informados y puedan opinar, no pueden hacer parte de las decisiones que se toman, ya que muchas de estas están centralizadas en la parte directiva del instituto.

Tabla 13. Percepción de la dimensión “Comunicación Participativa” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

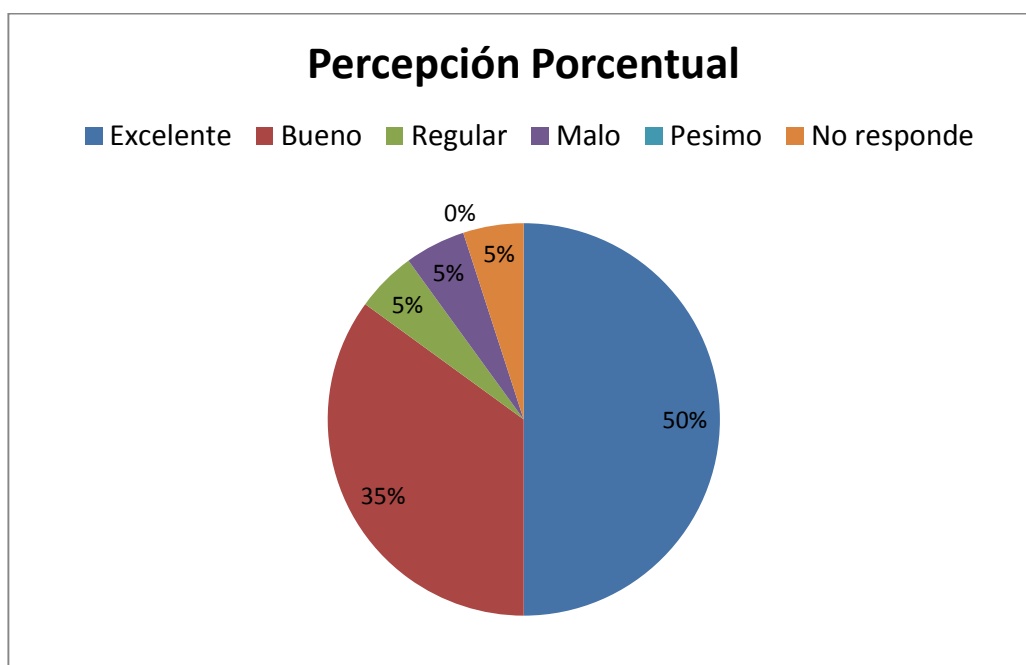
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	10	50%
8.0 - 9.9	Bueno	7	35%
6.0 - 7.9	Regular	1	5%
4.0 - 5.9	Malo	1	5%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 24. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Comunicación Participativa” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

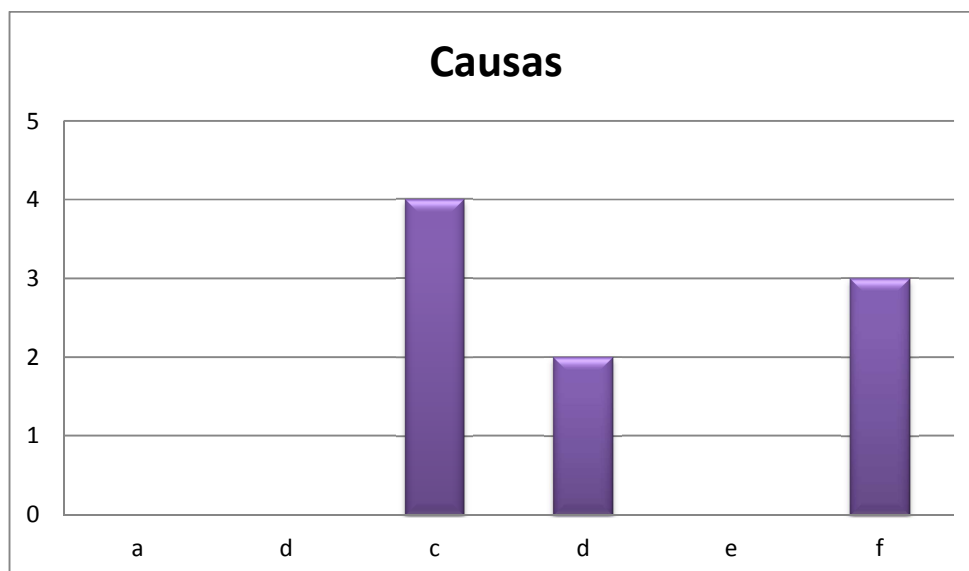
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 14. Causas que impiden que la dimensión “Comunicación participativa” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	0
b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	0
c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	4
d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	2
e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.	0
Otras causas ¿Cuáles?	3

Fuente. Elaboración Propia

Figura 25. Distribución de causas dimensión “Comunicación Participativa” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Comunicación Participativa”.

Teniendo en cuenta las soluciones planteadas por los colaboradores en esta dimensión, se puede establecer de que a pesar que en el instituto hay un cierto nivel de comunicación, se debería de contar con espacios y procesos de comunicación más idóneos para los colaboradores, ya que estos sienten que no los hay, estableciendo también así fechas de reuniones con todos los colaboradores que permitan actualizar sobre los temas del instituto.

Tabla 15. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Comunicación Participativa”.

Soluciones		Frecuencia
a	Teniendo en cuenta los viajes y los compromisos de la coordinación, establecer fecha de reuniones de actualización para que el equipo esté totalmente alineado	3
b	Implementar espacios de comunicación más idóneos.	3

Fuente. Elaboración Propia

Figura 26. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Comunicación Participativa”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 5. Infraestructura.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, lo cual nos muestra que los colaboradores creen/sienten que la infraestructura del Instituto les permite trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo, es decir, que es la adecuada, “Bueno” (40% de las personas encuestadas) y “Regular” (10% de los encuestados). Al indagar en las razones por las cuales el 100% de los colaboradores del Instituto no se sienten satisfechos con la infraestructura del mismo, es primeramente debido a la distribución de los elementos que se encuentran al interior de la organización. Esto quiere decir, que al Instituto trabajar por proyectos, las instalaciones y equipos también deberían ser redistribuidos en concordancia a las necesidades de cada proyecto como tal.

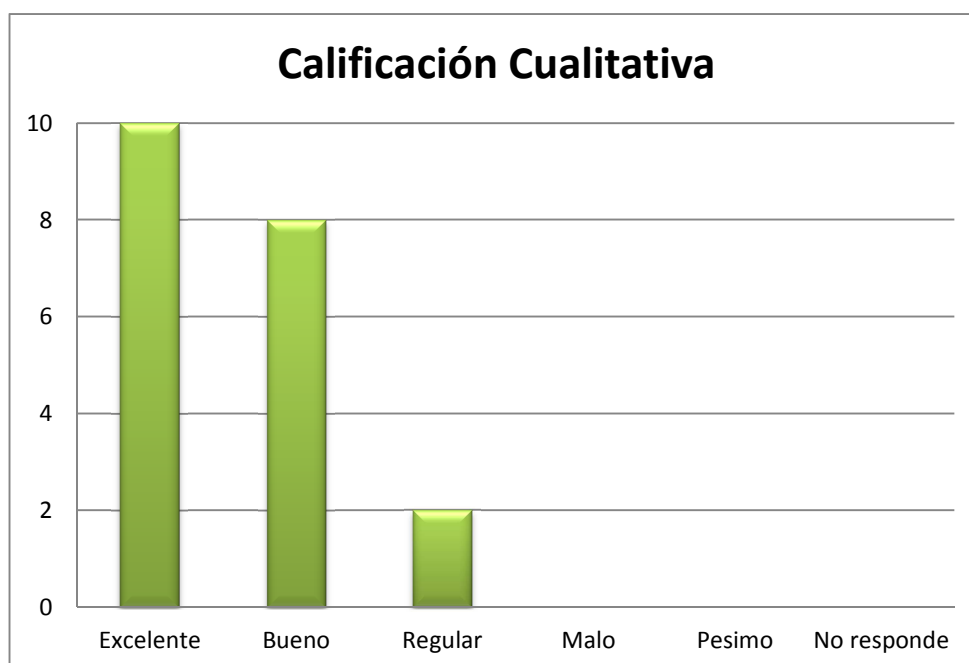
Por otro lado, también hay apreciaciones de que a veces el espacio puede llegar a verse reducido o un poco estrecho, cuando la totalidad de los colaboradores se encuentran al mismo tiempo en el interior de las instalaciones del Instituto.

Tabla 16. Percepción de la dimensión “Infraestructura” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

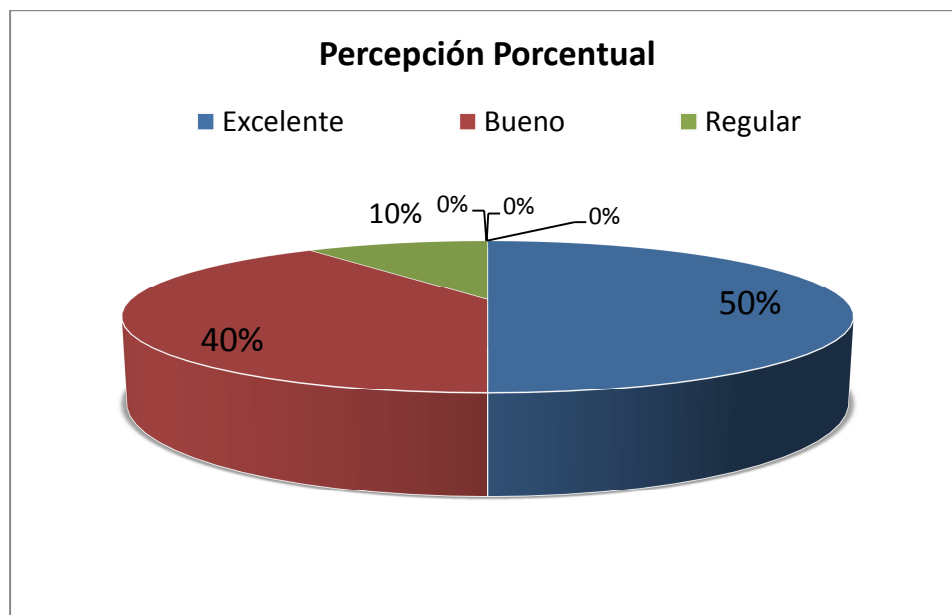
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	10	50%
8.0 - 9.9	Bueno	8	40%
6.0 - 7.9	Regular	2	10%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	0	0%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 27. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Infraestructura” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

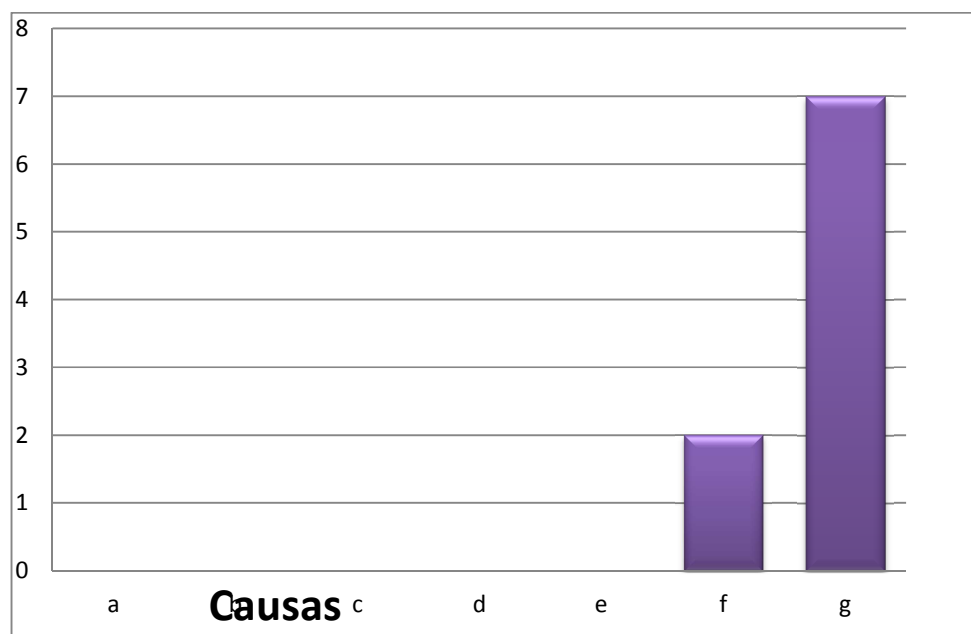
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 17. Causas que impiden que la dimensión “Infraestructura” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) Las instalaciones no son seguras.	0
b) Las instalaciones no son funcionales.	0
c) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.	0
d) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos	0
e) No hay preocupación en el Instituto por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.	0
f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	2
g) Otras causas ¿Cuáles?	7

Fuente. Elaboración Propia

Figura 28. Distribución de causas dimensión “Infraestructura” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Infraestructura”.

Este punto que obtuvo muy buena **aceptación** entre los colaboradores del Instituto, 90%, tiene un pequeño 10% en contra, y es por esa misma razón, porque se está quedando pequeño. Se puede decir que según las apreciaciones de los trabajadores de la organización, las instalaciones estaban acordes a la etapa inicial del Instituto, pero con el paso del tiempo y el afortunado crecimiento del mismo (el Instituto), el espacio y equipos ya no son suficientes.

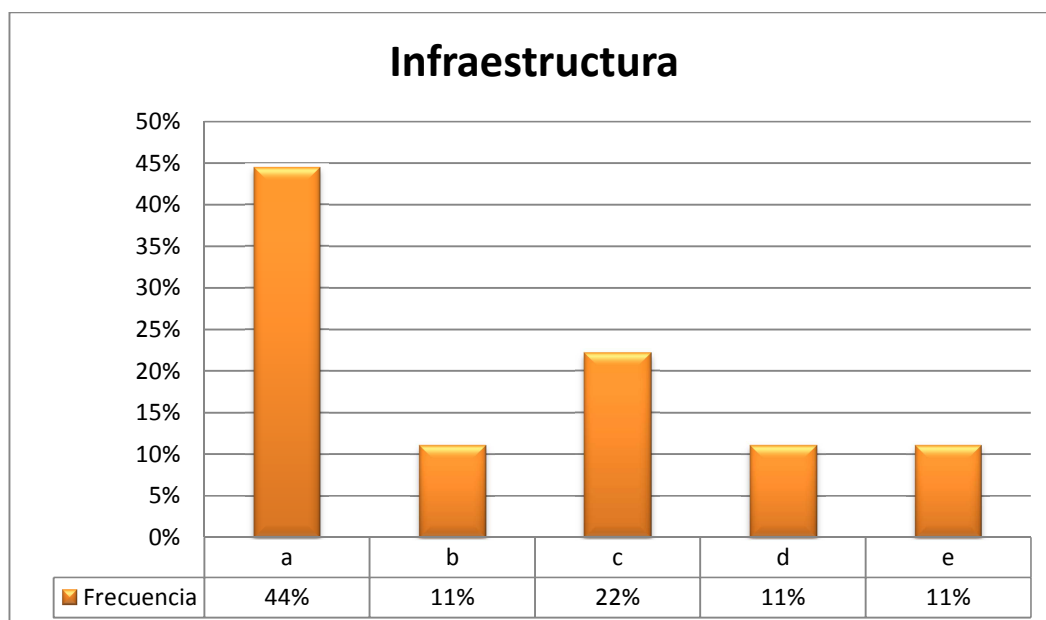
Como consecuencia de este crecimiento también se genera, lo que se puede llamar, contaminación por ruido. Al reunirse más personas en un lugar cerrado, repercute en ruido que distrae a las personas del rededor, y no permite una total concentración en las actividades laborales, que dentro del Instituto son, por su naturaleza, de tipo intelectual.

Tabla 18. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Infraestructura”.

Soluciones		Frecuencia
a	Las instalaciones y equipos son muy buenas, pero se están quedando pequeñas, comparado con el rápido crecimiento del instituto.	4
b	Cambiar los escritorios de las oficinas, no son cómodos para trabajar ya que son cerrados.	1
c	En cuanto al ruido habría que buscar la manera de instalar una infraestructura de paredes adecuada, sobre todo para la sala de reuniones	2
d	El servicio de internet wi-fi se cae constantemente	1
e	Tener una llave adicional que se le facilite a quien vaya a quedarse después de las 6pm o antes de las 8am	1

Fuente. Elaboración Propia

Figura 29. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Infraestructura”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 6. Cooperación.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también podemos ver que un gran porcentaje calificó esta dimensión como “Excelente” (60% de los encuestados).

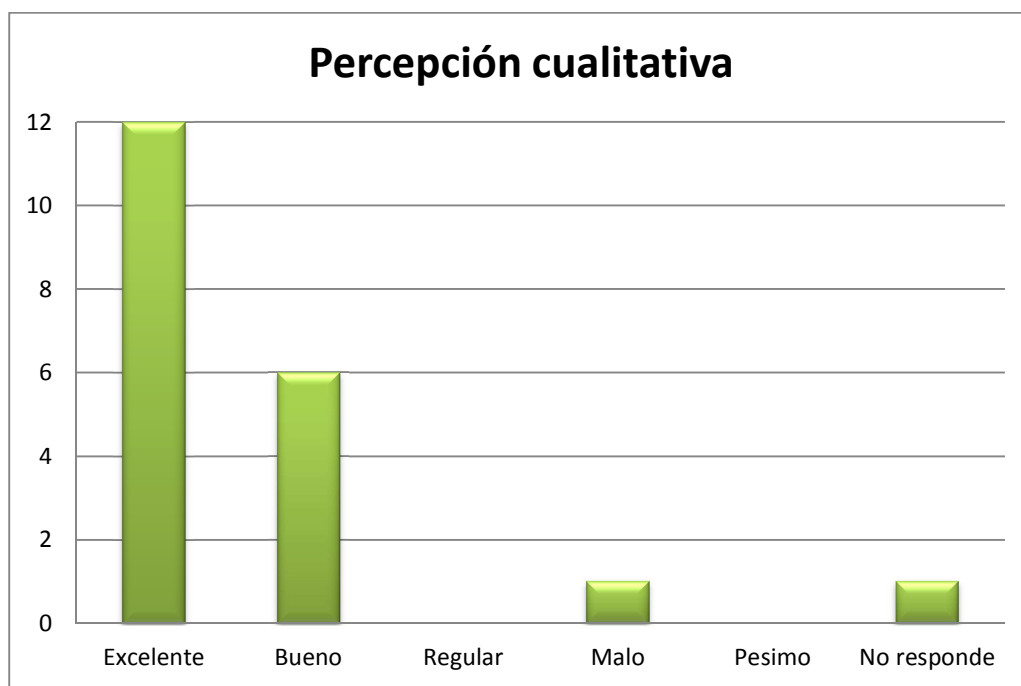
De acuerdo a las causas podemos concluir que los problemas en este aspecto es la falta de integración que existe entre los colaboradores, ya que en algunas ocasiones prima más el logro particular sobre el del grupo.

Tabla 19. Percepción de la dimensión “Cooperación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

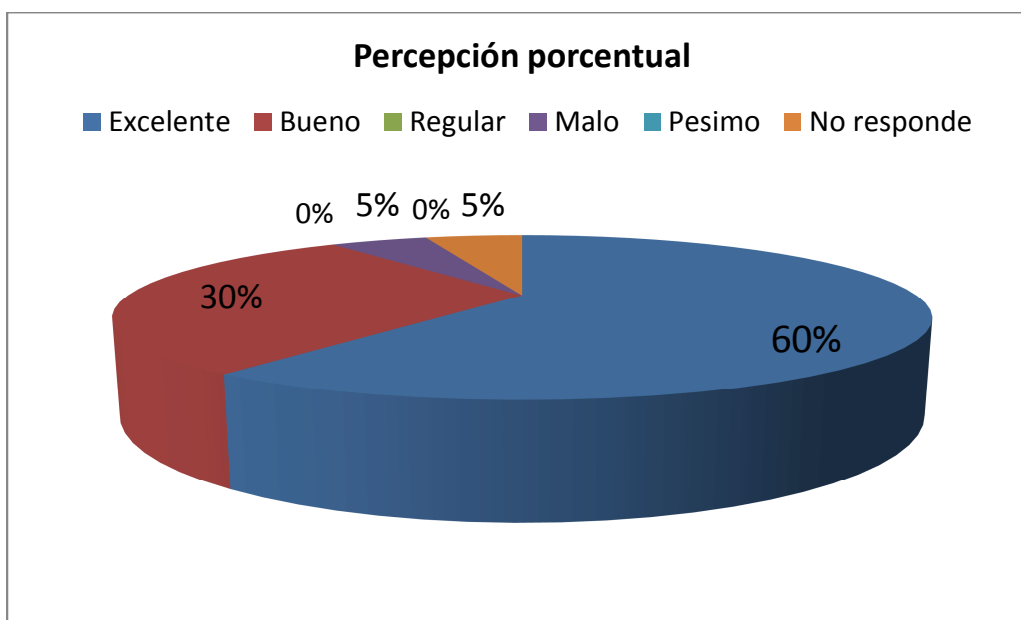
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	12	60%
8.0 - 9.9	Bueno	6	30%
6.0 - 7.9	Regular	0	0%
4.0 - 5.9	Malo	1	5%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 30. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Cooperación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

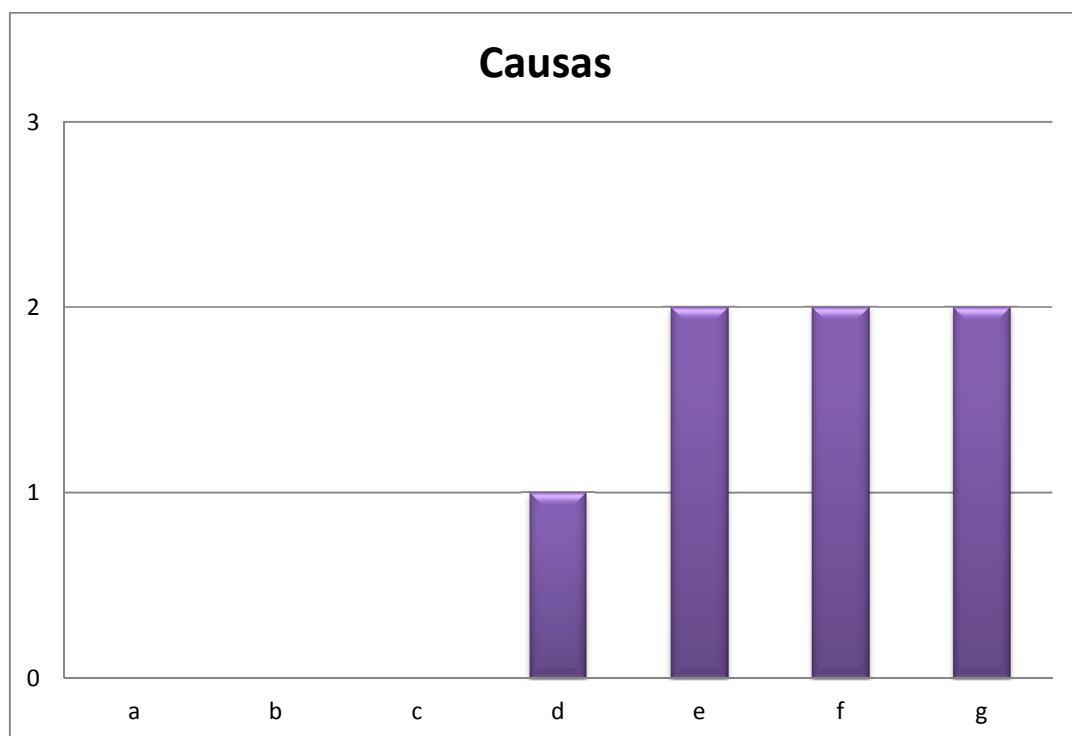
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 20. Causas que impiden que la dimensión “Cooperación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	0
b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	0
c) En general, los intereses de las personas priman sobre los del Instituto.	0
d) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	1
e) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.	2
f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	2
g) Otras causas ¿Cuáles?	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 31. Distribución de causas dimensión “Cooperación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Cooperación”.

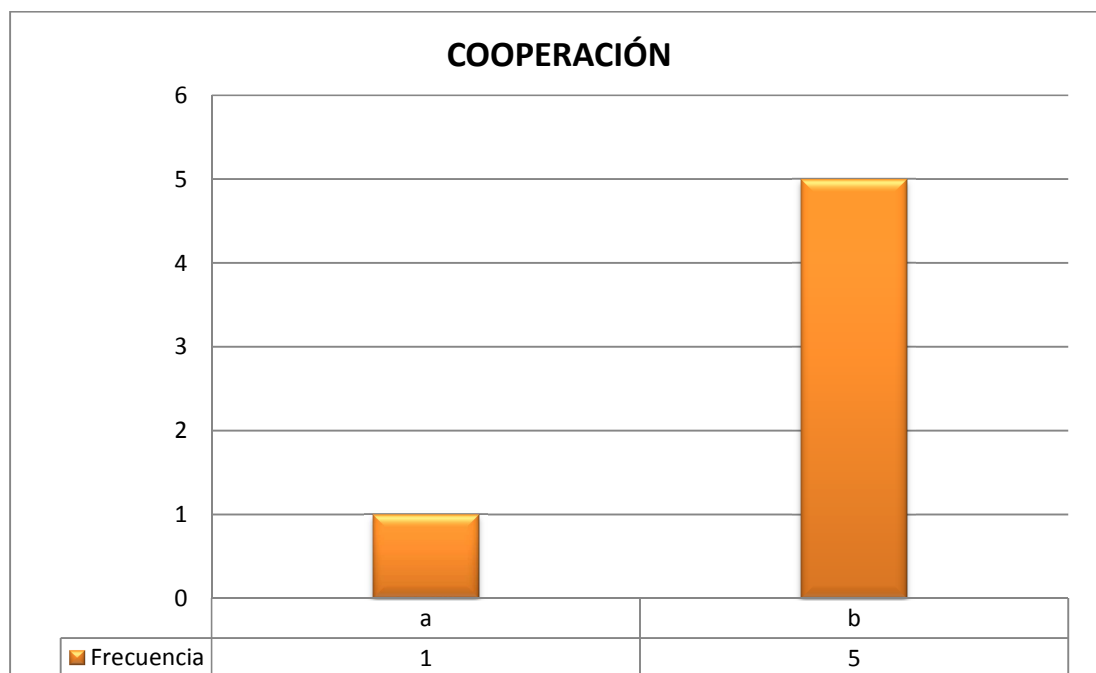
Según las causas presentadas por los colaboradores en esta dimensión, dentro del instituto de Prospectiva en ocasiones se presenta una falta de colaboración entre los colaboradores. Por esto ellos plantean que se creen espacios donde se refuerce este aspecto, para así mejorar la cooperación entre los grupos de trabajo.

Tabla 21. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la dimensión “Cooperación”.

Soluciones		Frecuencia
a	Reuniones de socialización de proyectos o en los medios virtuales publicar los nombres y el proyecto de los nuevos miembros del instituto	1
b	No sería nada mal un poco más de integración y la generación de actividades que permitan la socialización.	5

Fuente. Elaboración Propia

Figura 32. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Cooperación”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ Dimensión 7. Liderazgo.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también se puede ver que un gran porcentaje califico esta dimensión como “Excelente” (60% de los encuestados). Para lograr la excelencia en este punto sólo hace

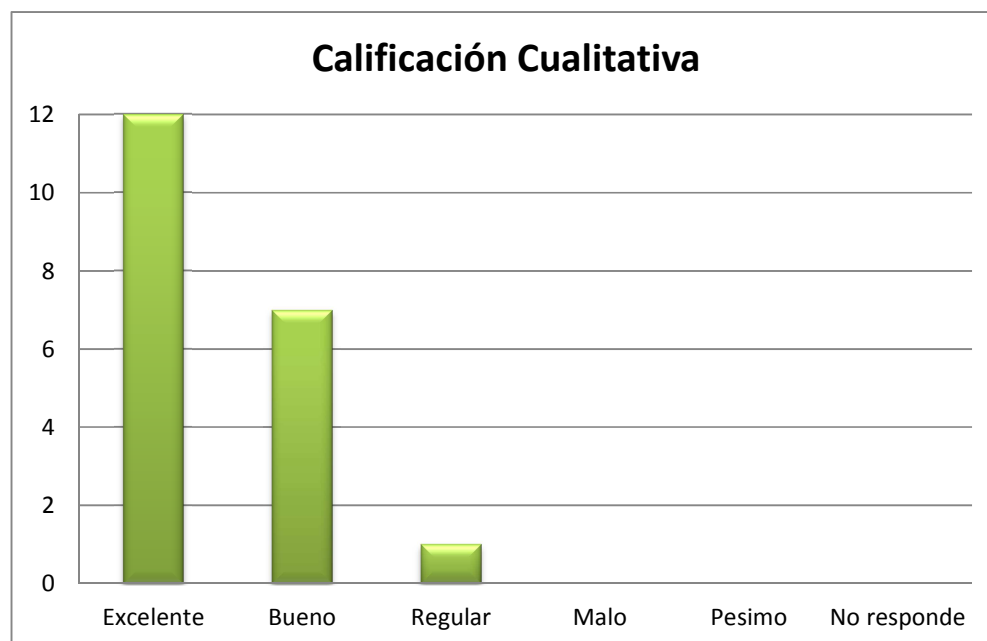
falta, según las razones dadas por los encuestados, liberar un poco de obligaciones a los directivos, para que dispongan de un poco más de tiempo para los colaboradores. En este caso se puede hablar de incrementar el “**empowerment**” de los colaboradores para compartir responsabilidades y funciones.

Tabla 22. Percepción de la dimensión “Liderazgo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

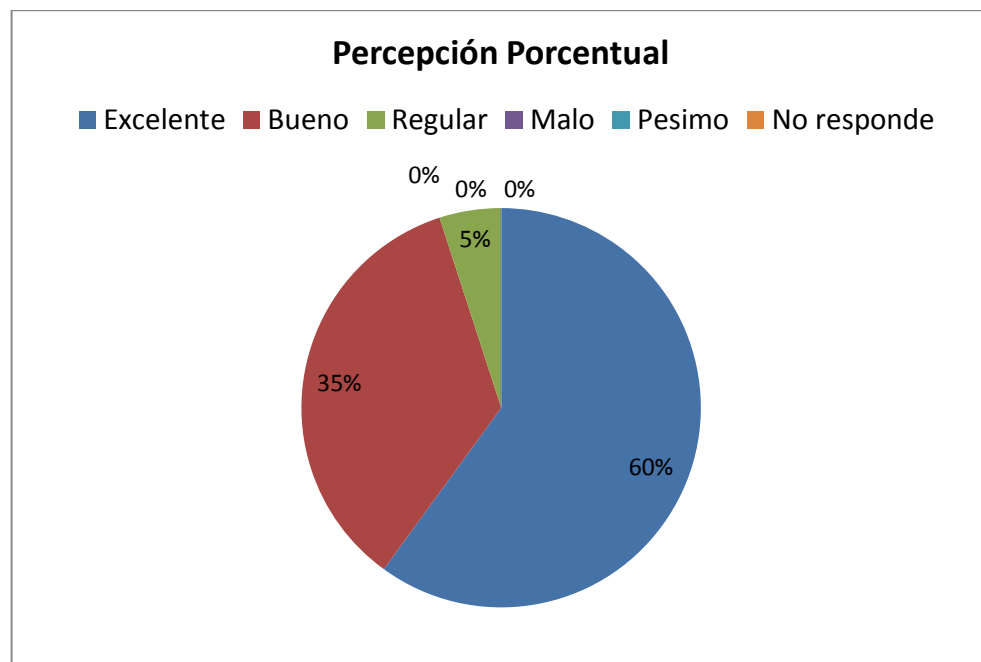
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	12	60%
8.0 - 9.9	Bueno	7	35%
6.0 - 7.9	Regular	1	5%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	0	0%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 33. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Liderazgo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

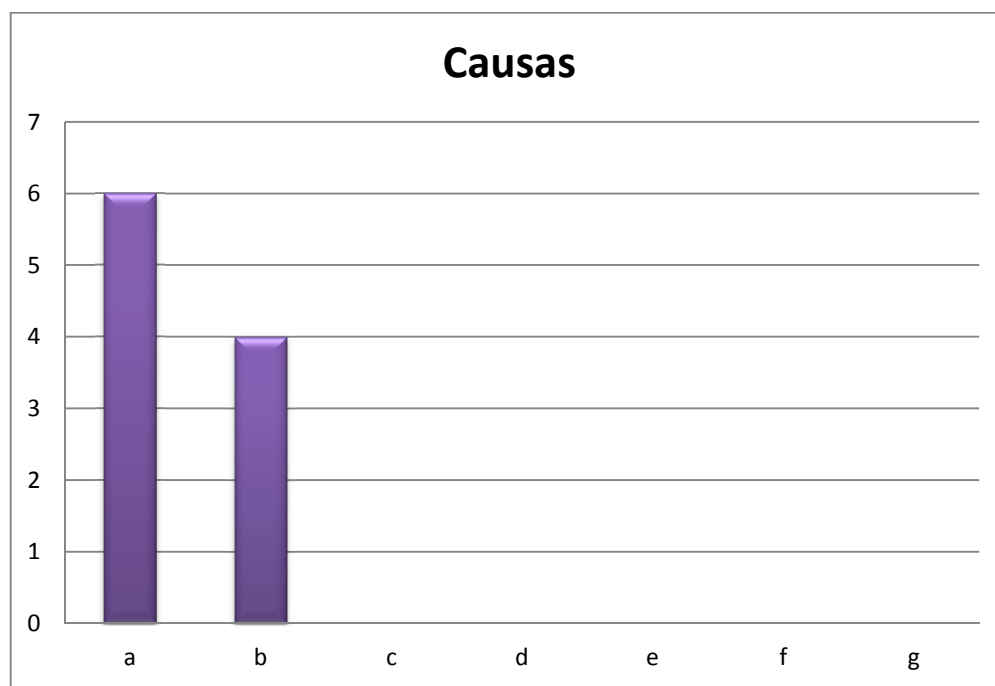
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 23. Causas que impiden que la dimensión “Liderazgo” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros.	6
b) Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.	4
c) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	0
d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.	0
e) Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas.	0
f) Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio.	0
g) Otras causas ¿Cuáles?	0

Fuente. Elaboración Propia

Figura 34. Distribución de causas dimensión “Liderazgo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Liderazgo”.

Uno de los mayores problemas, es el poco tiempo que disponen los directivos de las organizaciones para atender personalmente todos los quehaceres de los entes que dirigen. En este caso no es diferente, aunque los directivos del Instituto han salido bien librados con una calificación de **9.4**, la queja generalizada es la falta de tiempo dedicado a los proyectos como tal y a los colaboradores.

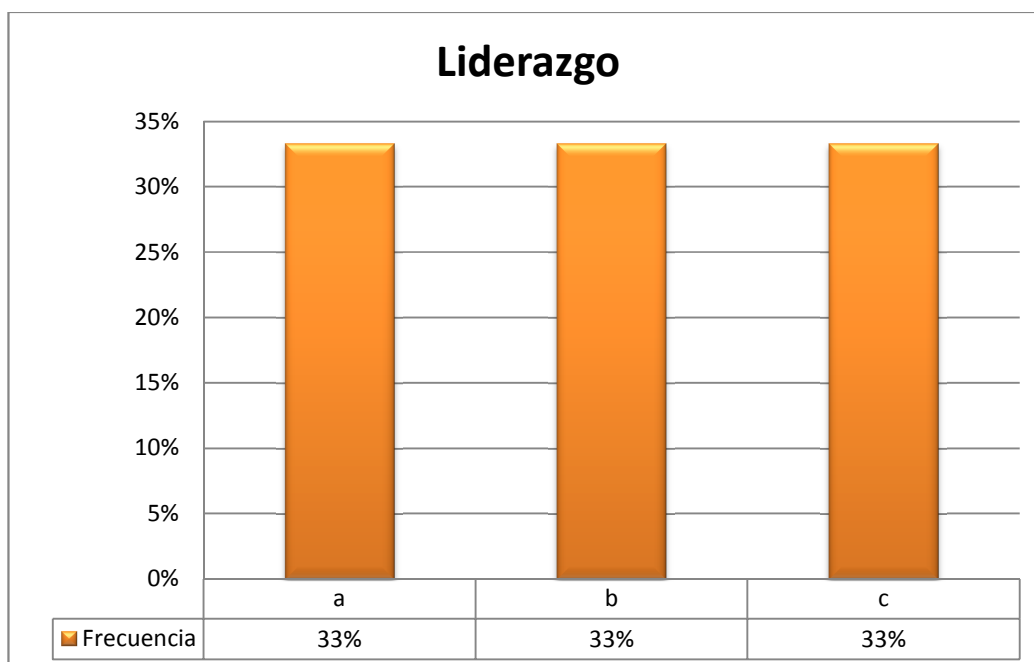
Por eso no es de total conformidad esta dimensión en la institución, y el 10% de las personas que ve esto como una necesidad, propone empoderar al personal para liberar a los directivos de carga ó programar de una manera más consciente y coherente con los tiempos reales disponibles para los proyectos.

Tabla 24. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Liderazgo”.

Soluciones		Frecuencia
a	El liderazgo del director es muy bueno, aunque como no tiene suficiente tiempo para dedicarle a los proyectos se siente el vacío de su aporte en conocimiento. Sería bueno que disponga de un poco más de tiempo	1
b	Realizar cronogramas de trabajo, de tal forma que haya el espacio para poder acceder de forma más fácil a los directivos	1
c	Se requiere equilibrar la dirección con más personas directivas a cargo	1

Fuente. Elaboración Propia

Figura 35. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Liderazgo”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 8. Relaciones Interpersonales.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también podemos ver que un gran porcentaje calificó esta dimensión como “Excelente” (60% de los encuestados).

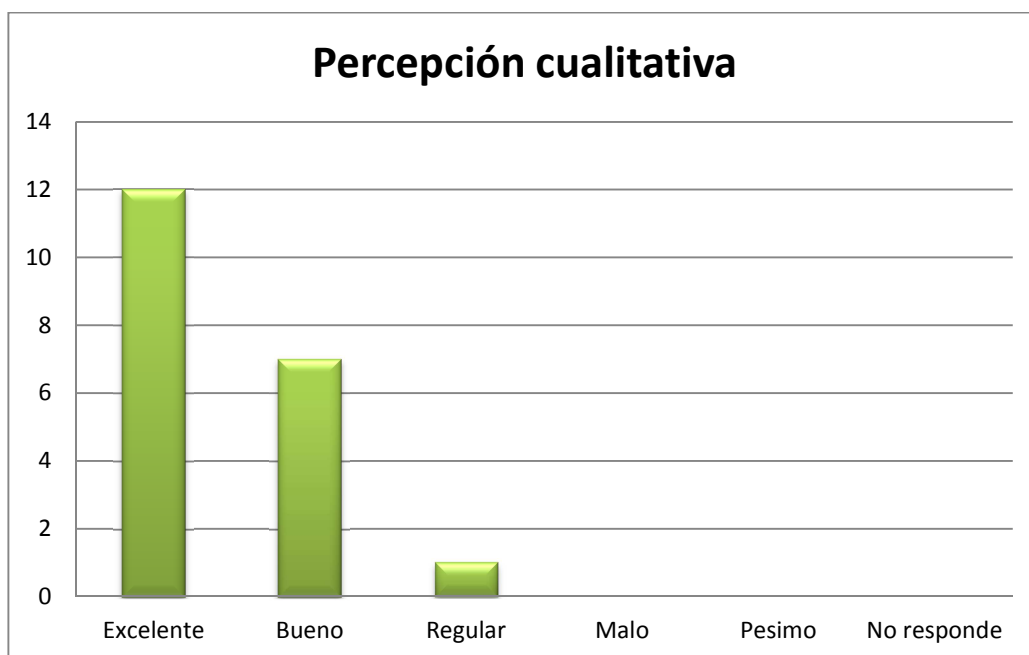
De acuerdo a las causas podemos concluir que los problemas en este aspecto es la falta de integración de los colaboradores, ya que como se trabaja es por proyectos en muchas ocasiones las personas no llegan a conocerse lo suficiente, generando también una falta de cordialidad.

Tabla 25. Percepción de la dimensión “Relaciones Interpersonales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

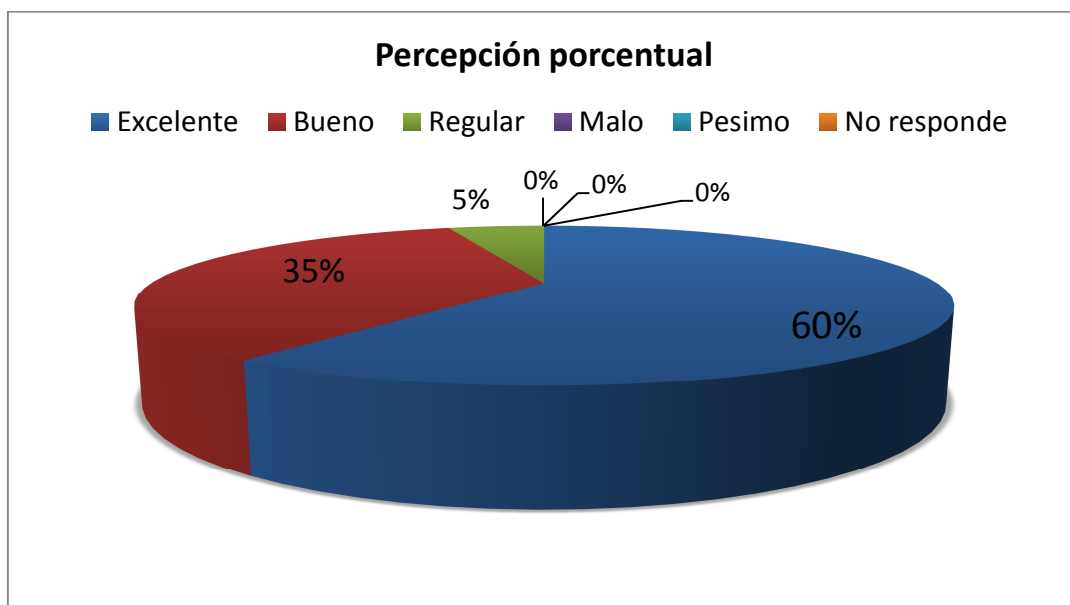
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	12	60%
8.0 - 9.9	Bueno	7	35%
6.0 - 7.9	Regular	1	5%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	0	0%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 36. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Relaciones Interpersonales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

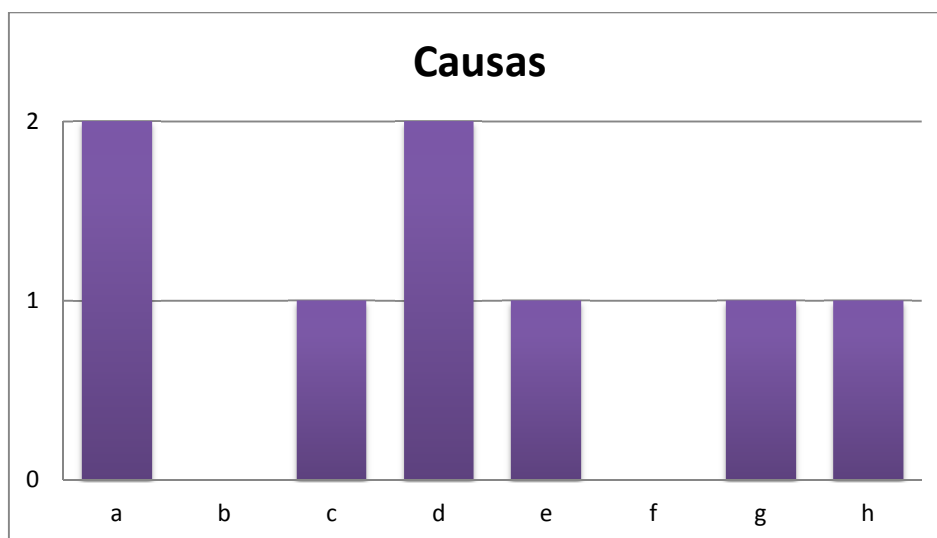
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 26. Causas que impiden que la dimensión “Relaciones Interpersonales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	2
b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	0
c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	1
d) Falta cordialidad en el trato.	2
e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	1
f) Hay barreras entre los estamentos.	0
g) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	1
h) Otras causas ¿Cuáles?	1

Fuente. Elaboración Propia

Figura 37. Distribución de causas dimensión “Relaciones Interpersonales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Relaciones Interpersonales”.

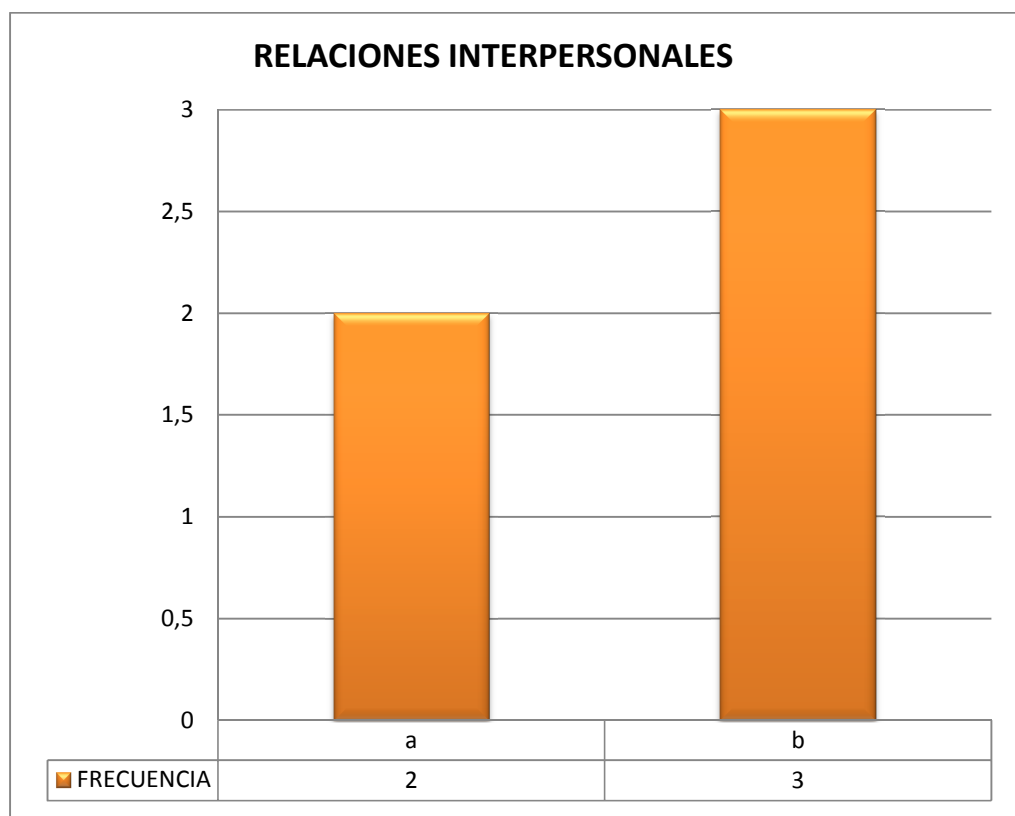
Como se pudo observar en las dimensiones de comunicación participativa y cooperación, hay una falta de integración entre los colaboradores del Instituto de Prospectiva, permitiéndonos una vez y según soluciones planteadas por los mismos colaboradores, recomendar espacios de integración, que permitan a los integrantes del Instituto conocerse lo suficiente para poder integrasen y mejorar las relaciones personales dentro del mismo.

Tabla 27. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la dimensión “Relaciones Interpersonales”.

Soluciones		Frecuencia
a	Entrenamiento en habilidades directivas y trabajo en equipo	2
b	Realizar actividades outdoor y una programación anual de integración con participación de todo el equipo, tanto en su organización, como en su costeo y ejecución.	3

Fuente. Elaboración Propia

Figura 38. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de las “Relaciones Interpersonales”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 9. Inducción y Capacitación.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación de esta orientación, ubicación y supervisión que debe efectuarse a los colaboradores de reciente ingreso durante el período de desempeño inicial esta calificada con un promedio de rango de “Regular”, lo cual alerta de un problema grave en las funciones que el Instituto debe estar llevando a cabo. Se puede apreciar que algunos de los encuestados califica esta dimensión como “Buena” (30% de los encuestados) y como “Excelente” (15% de los encuestados), lo que permite ver que se encuentran conformes con la inducción y la capacitación recibida, aunque también podemos ver que una falencia, ya que algunos encuestados califican esta dimensión como “Regular” (25% de los

encuestados), “Malo” (20% de los encuestados) y “Pésimo” (5% de los encuestados). Si este punto se encuentra mal orientado dentro de una organización, puede conllevar problemas como la no adaptación de los nuevos colaboradores y altos índices rotación, el mal funcionamiento de los procesos por desconocimiento de las funciones, obligaciones y límites.

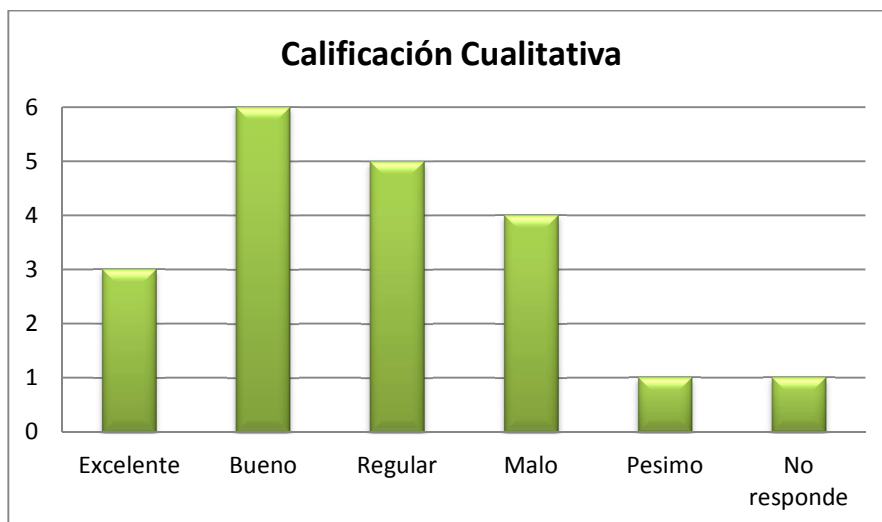
La principal causa y por la cual es obvio que no haya conformidad en esta dimensión es porque no existe un proceso de Inducción formalizado, documentado y formal, que se lleve a cabo cada vez que hay nuevos ingresos a la organización.

Tabla 28. Percepción de la dimensión “Inducción y Capacitación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

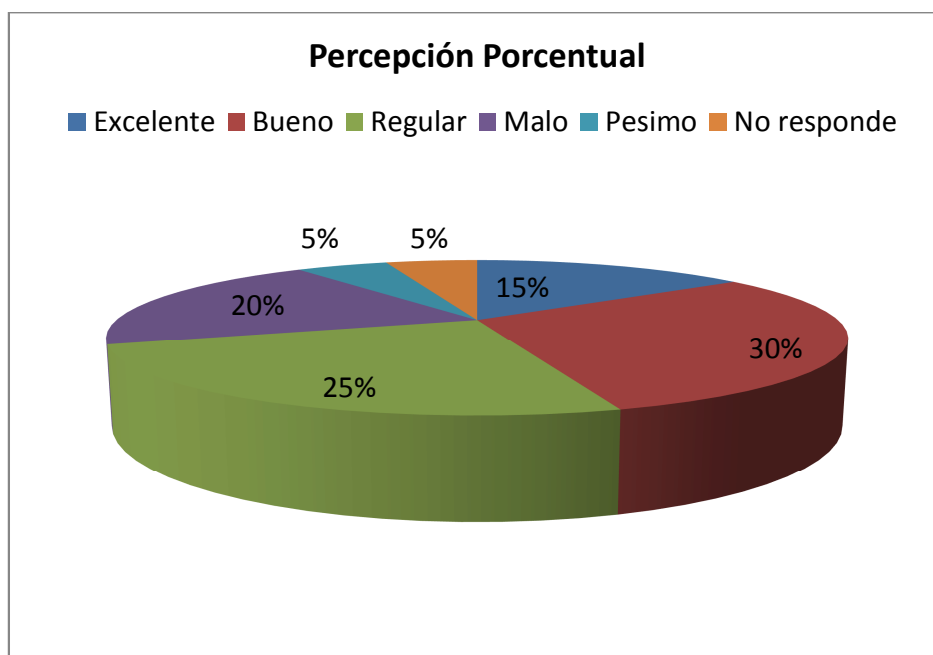
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	3	15%
8.0 - 9.9	Bueno	6	30%
6.0 - 7.9	Regular	5	25%
4.0 - 5.9	Malo	4	20%
0.0 - 3.9	Pésimo	1	5%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 39. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Inducción y Capacitación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

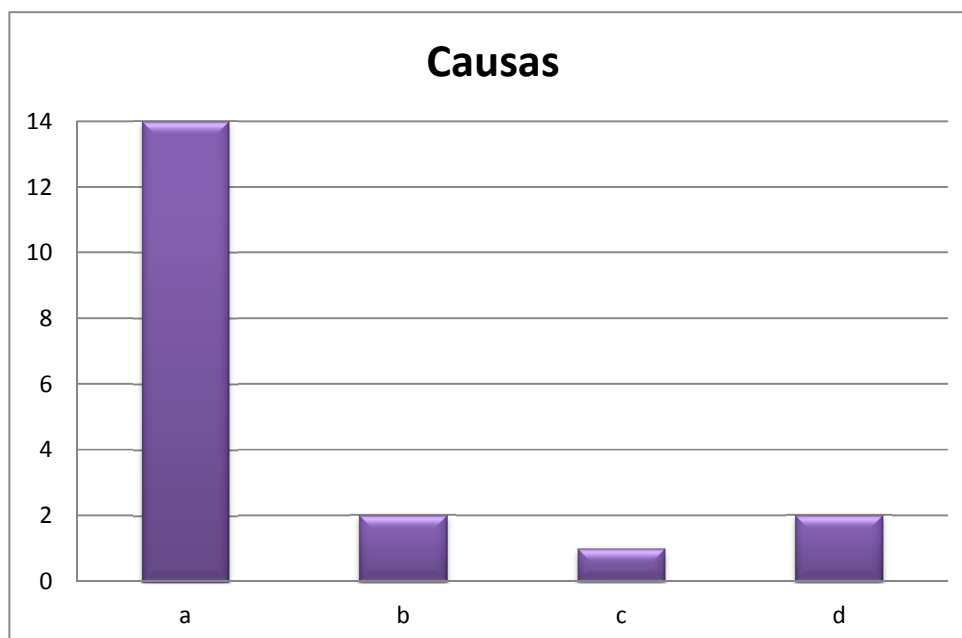
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 29. Causas que impiden que la dimensión “Inducción y Capacitación” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.	14
b) No recibí inducción al ingresar al Instituto	2
c) El Instituto tiene procesos de inducción pero no son los adecuados	1
d) Otras causas ¿Cuáles?	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 40. Distribución de causas dimensión “Inducción y Capacitación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Inducción y Capacitación”.

A simple vista se puede notar que este es un proceso que no se ha llevado a cabo en el Instituto, hasta el momento no se ha implementado como tal, ni hay resultados de estos.

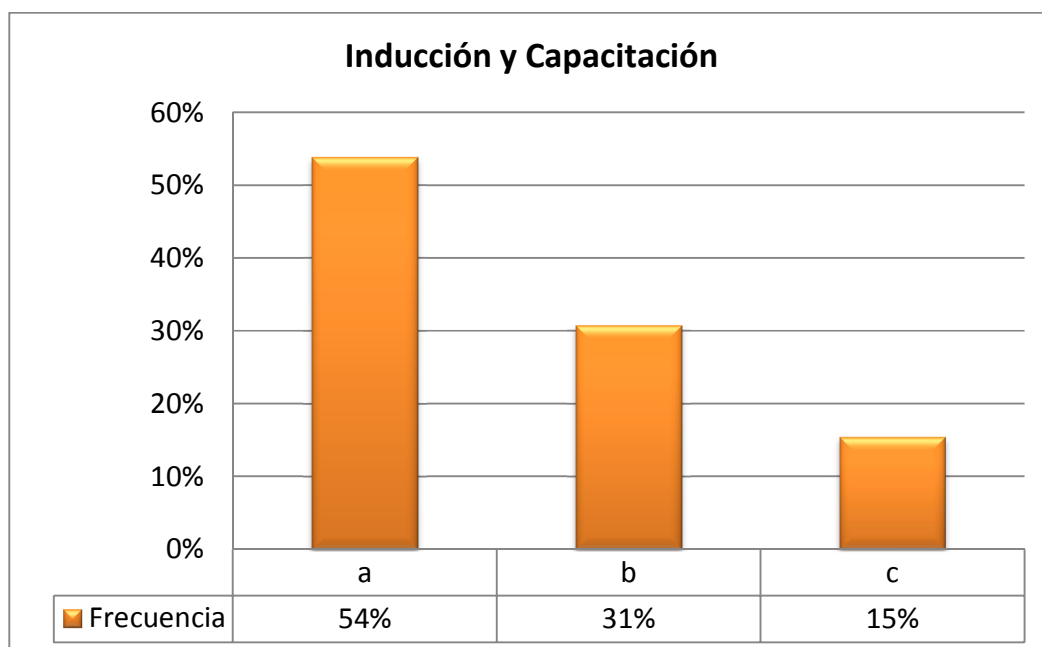
Calificada como una dimensión no gratificante por el **55%** de los colaboradores del Instituto, es uno de los puntos urgentes a tratar. Implementar un sistema de Inducción y planes de capacitación, es algo que se pide a gritos dentro de la Institución. Este punto que es de vital importancia en una planeación estratégica, y más para una acreditación de calidad, cualquiera que esta sea, debe registrar acciones inmediatas en el S.G.C (Sistema de Gestión de Calidad), y las soluciones planteadas están dirigidas a implementar un proceso de Inducción formal, documentado y reconocido por todos los integrantes de la organización.

Tabla 30. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Inducción y Capacitación”.

Soluciones		Frecuencia
a	Implementar un sistema de inducción básico que permite tener un conocimiento más amplio de todo lo que comprende el instituto	7
b	Implementar el proceso de inducción, se hace pero no de manera formal	4
c	Se debe crear un plan formal de capacitación a largo plazo	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 41. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Inducción y Capacitación”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 10. Reconocimiento.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también se puede ver que un gran porcentaje calificó esta dimensión como “Excelente” (50% de los encuestados).

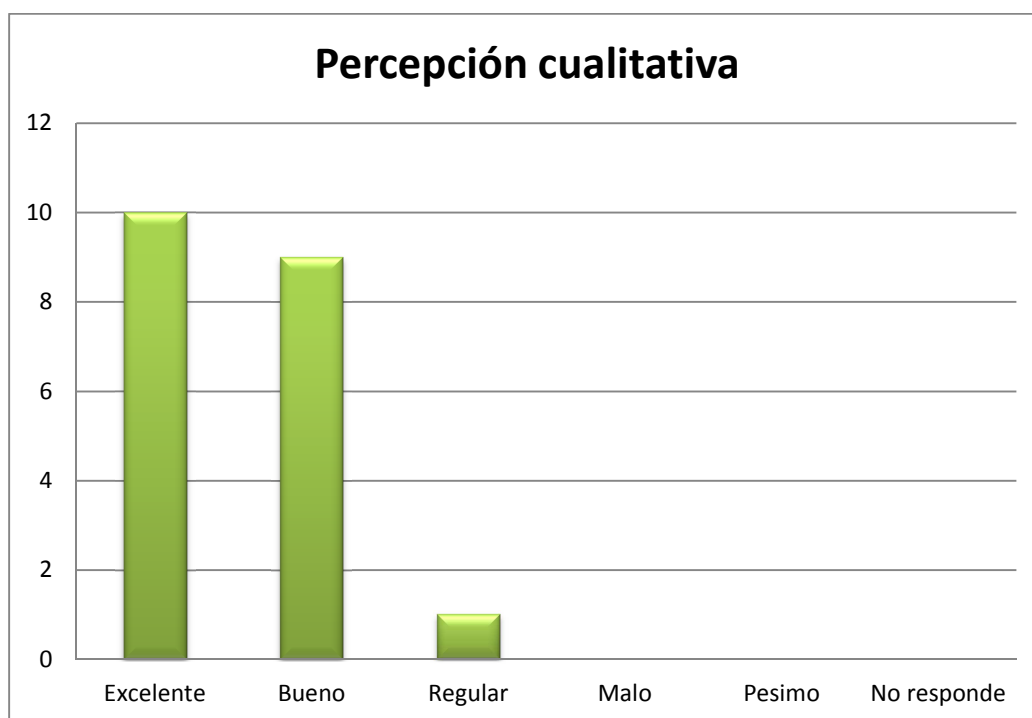
De acuerdo a las causas se puede concluir que los problemas en este aspecto se debe a la falta de un programa de reconocimiento dentro de las políticas del instituto, pues los colaboradores sienten de que a pesar que en ocasiones hay un reconocimiento por parte del director este no se realiza de manera formal.

Tabla 31. Percepción de la dimensión “Reconocimiento” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

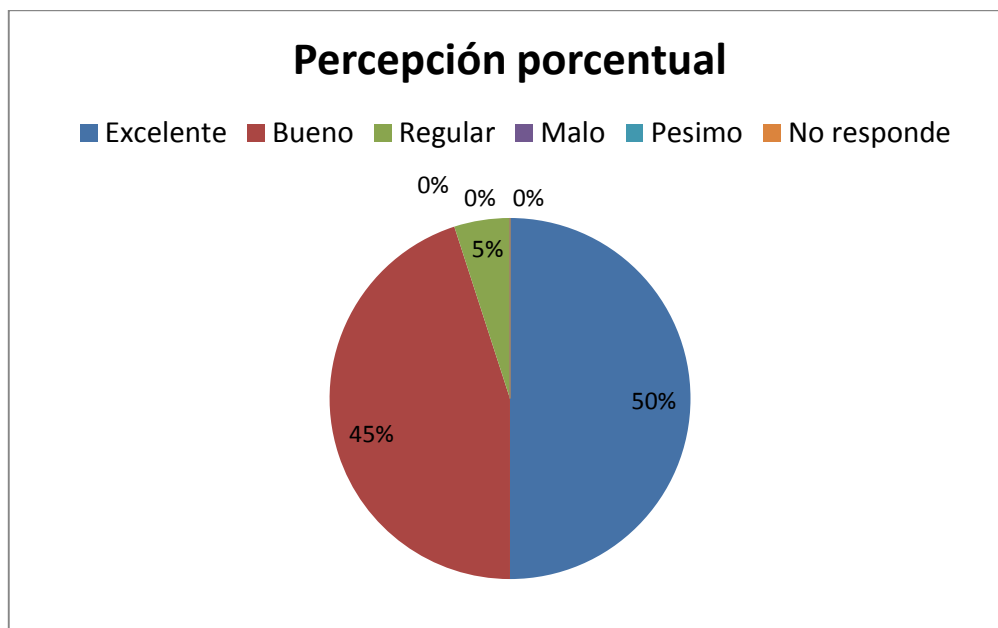
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	10	50%
8.0 - 9.9	Bueno	9	45%
6.0 - 7.9	Regular	1	5%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	0	0%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 42. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Reconocimiento” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

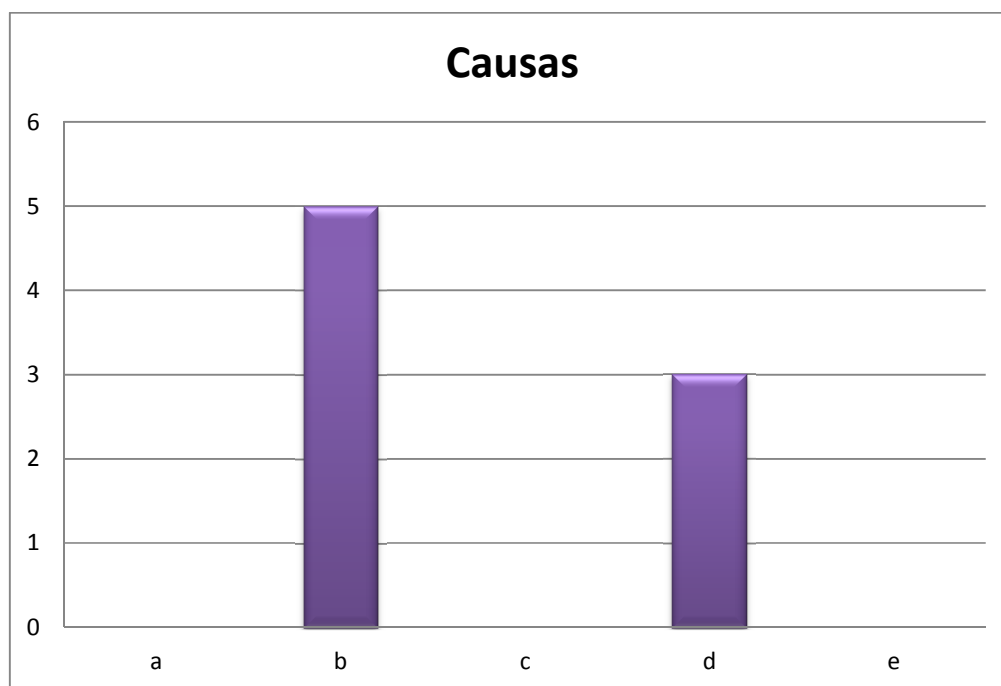
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 32. Causas que impiden que la dimensión “Reconocimiento” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en el Instituto.	0
b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas del Instituto	5
c) Al Instituto no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores.	0
d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no del Instituto.	3
e) Otras causas ¿Cuáles?	0

Fuente. Elaboración Propia

Figura 43. Distribución de causas dimensión “Reconocimiento” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Reconocimiento”.

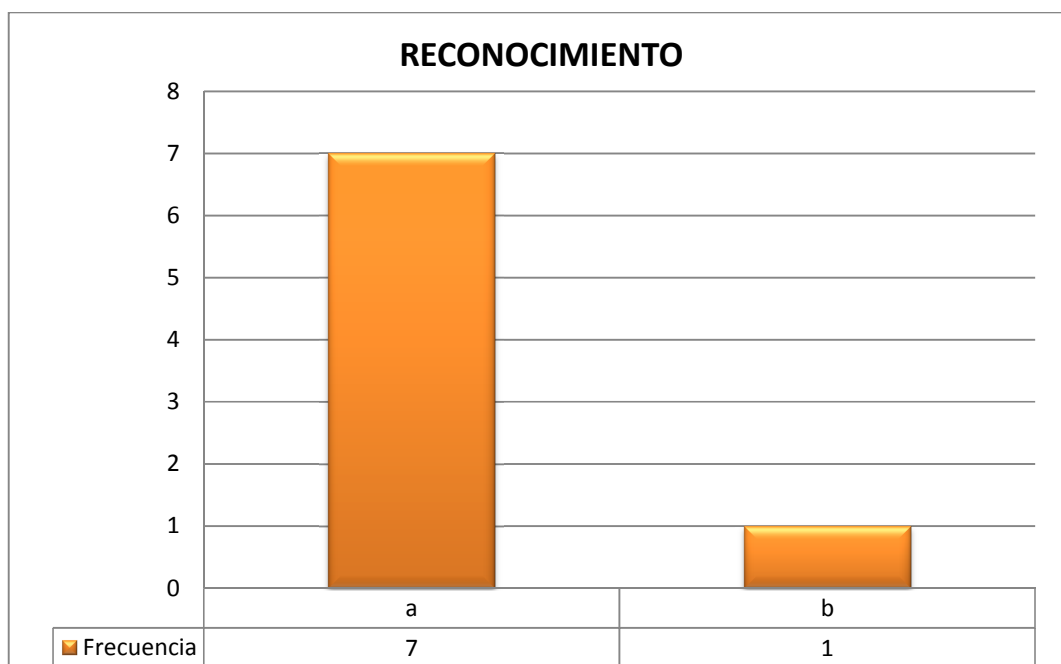
De acuerdo con las soluciones propuestas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, actualmente el Instituto no cuenta con un programa de reconocimiento formal, por esto ellos plantean que se deberían de promover actividades que induzcan el reconocimiento del trabajo de las personas como por ejemplo, el empleado del mes, bonos, etc. Con los cuales ellos sientan físicamente que su trabajo está siendo reconocido generando así mayor compromiso en el trabajo.

Tabla 33. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la dimensión “Reconocimiento”.

Soluciones		Frecuencia
a	Se puede promover actividades que induzcan al reconocimiento del trabajo de las personas como por ejemplo: empleado del mes, bonos, etc.	7
b	Reuniones de socialización de los proyectos	1

Fuente. Elaboración Propia

Figura 44. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones del “Reconocimiento”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 11. Motivación.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, sin embargo las calificaciones más frecuentes para este factor están entre “Excelente” (40% de los encuestados), “Bueno” (35% de los encuestados), “Regular” (20% de los encuestados). Las

causas por las cuales este punto no se encuentra en un estado óptimo se pueden resumir en dos puntos, el primero el pago impuntual y el segundo son las actividades de integración.

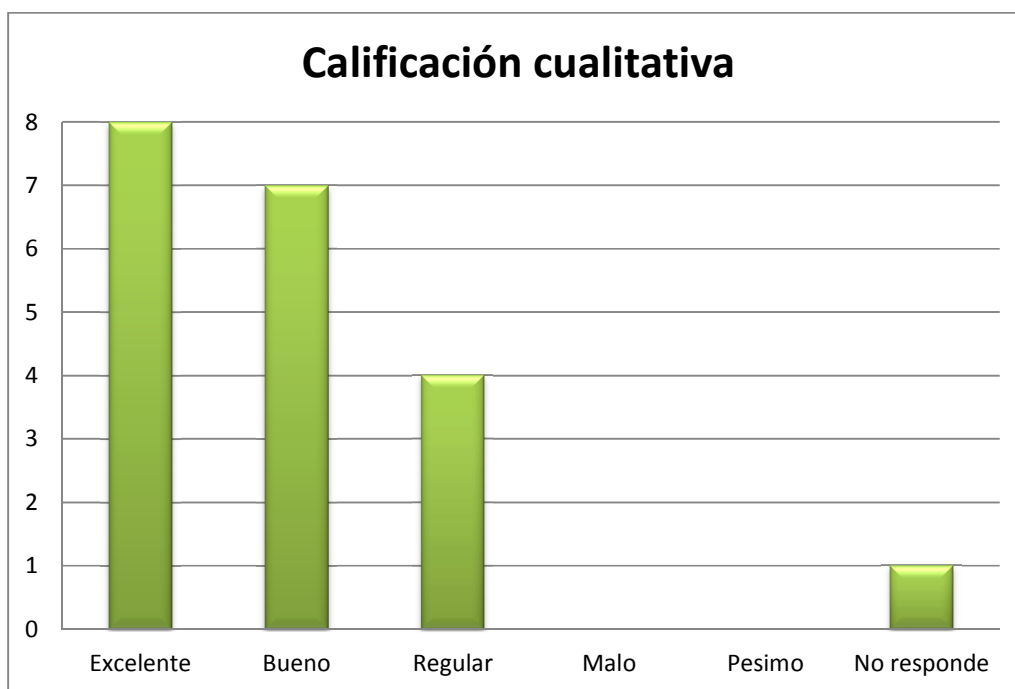
Por un lado el tipo de contrato que maneja la Institución, y los imprevistos presentados en los proyectos genera retrasos en los pagos, y prolongación del tiempo de los proyectos, tiempo que no es reconocido económicamente hablando. Por otro lado, el ajetreo y fase de crecimiento en la que se encuentra la organización, no ha permitido espacio para desarrollar actividades de integración como tal.

Tabla 34. Percepción de la dimensión “Motivación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

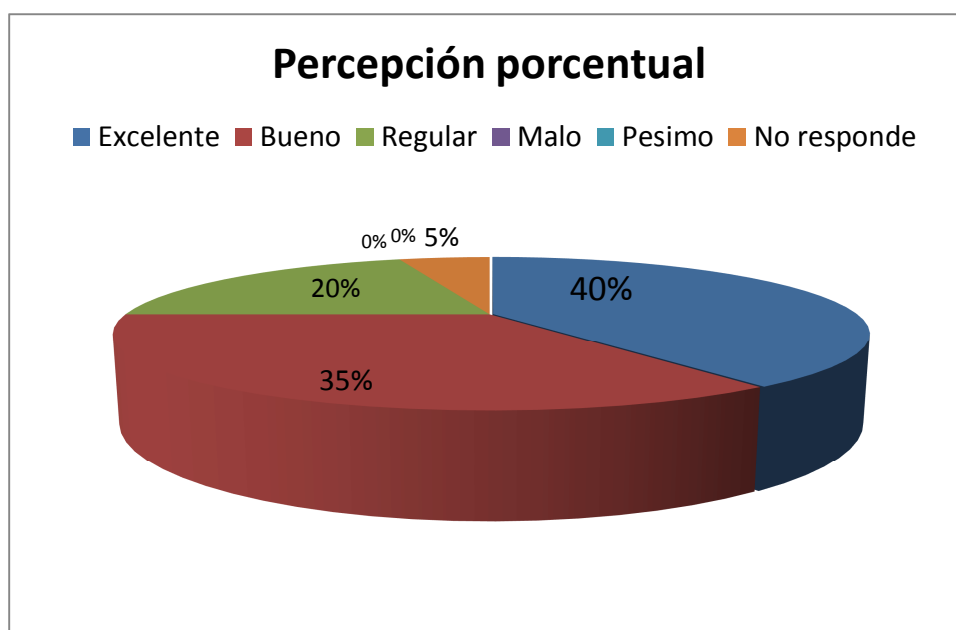
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	8	40%
8.0 - 9.9	Bueno	7	35%
6.0 - 7.9	Regular	4	20%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 45. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Motivación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

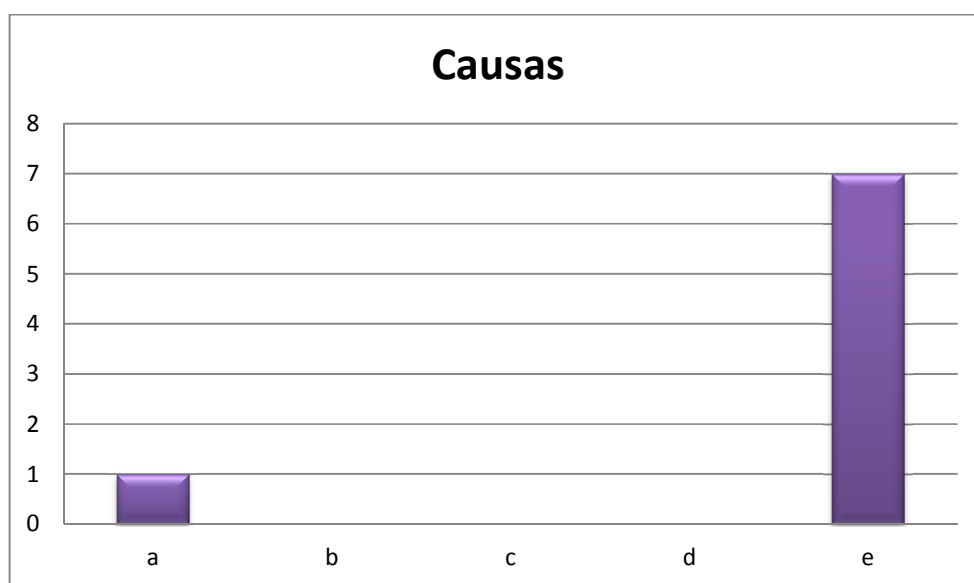
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 35. Causas que impiden que la dimensión “Motivación” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) El Instituto no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores.	1
b) El Instituto no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.	0
c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan.	0
d) En general, las condiciones laborales del Instituto son inadecuadas y no son motivantes.	0
e) Otras causas ¿Cuáles?	7

Fuente. Elaboración Propia

Figura 46. Distribución de causas dimensión “Motivación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Motivación”.

Aunque la motivación de los colaboradores es buena en gran medida, un **75%**, hay aspectos por mejorar.

Se sigue viendo el problema de la integración, y el problema de la estructura organizacional, porque ésta última implica los modos de contratación y de pago de salarios, por tanto, si el ente mayor que es Univalle se demora con los pagos, las personas al interior del Instituto tendrán un motivo de desmotivación, también se puede adjuntar a este punto la sensación de poca estabilidad en el puesto de trabajo.

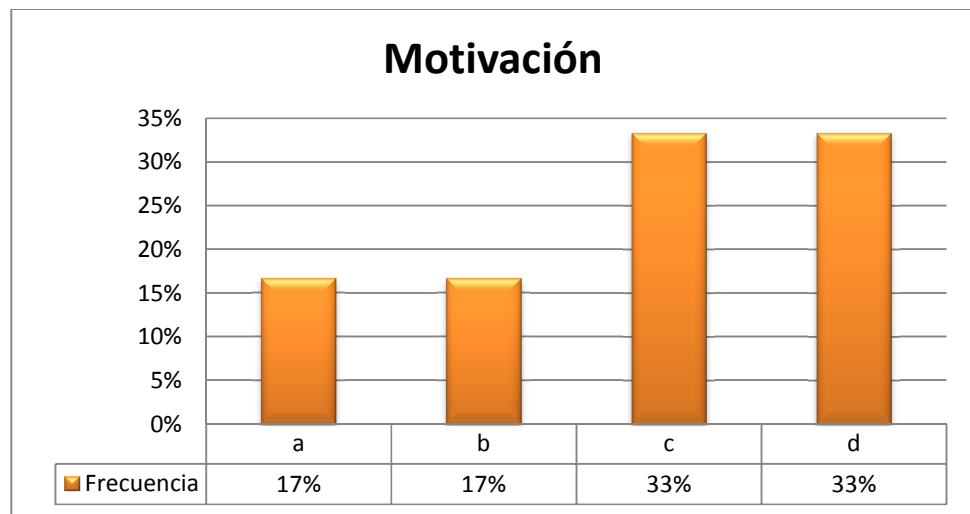
Por eso las soluciones están direccionadas mayormente hacia la integración de las personas entre sí, porque tal vez cambiar la dependencia de la Universidad no sea posible, lo que sí se puede hacer es mejorar el ambiente interno de cordialidad y afecto.

Tabla 36. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Motivación”.

Soluciones		Frecuencia
a	El instituto tiene mecanismos de motivación y el director se encarga de eso. Sin embargo a veces el director se molesta con facilidad y esto genera un poco de malestar y desmotivación, sería bueno que hiciera un esfuerzo y mejorara su genio	1
b	Trabajar en el mejoramiento del servicio al cliente interno, ya que en ocasiones las personas están muy ocupadas y por desconocimiento del equipo y no contestan los saludos, eso puede desmotivar	1
c	Reuniones de socialización donde se divulguen los alcances de los proyectos y el trabajo de los colaboradores y sirva de integración	2
d	La motivación se encuentra limitada por las normas institucionales, es necesario adecuar las normas de Univalle (pago por desempeño)	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 47. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Motivación”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 12. Compensación.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, las calificaciones más frecuentes para este factor están entre “Excelente” (40% de los encuestados), “Bueno” (30% de los encuestados), “Malo” (15% de los encuestados), “Regular” (10% de los encuestados).

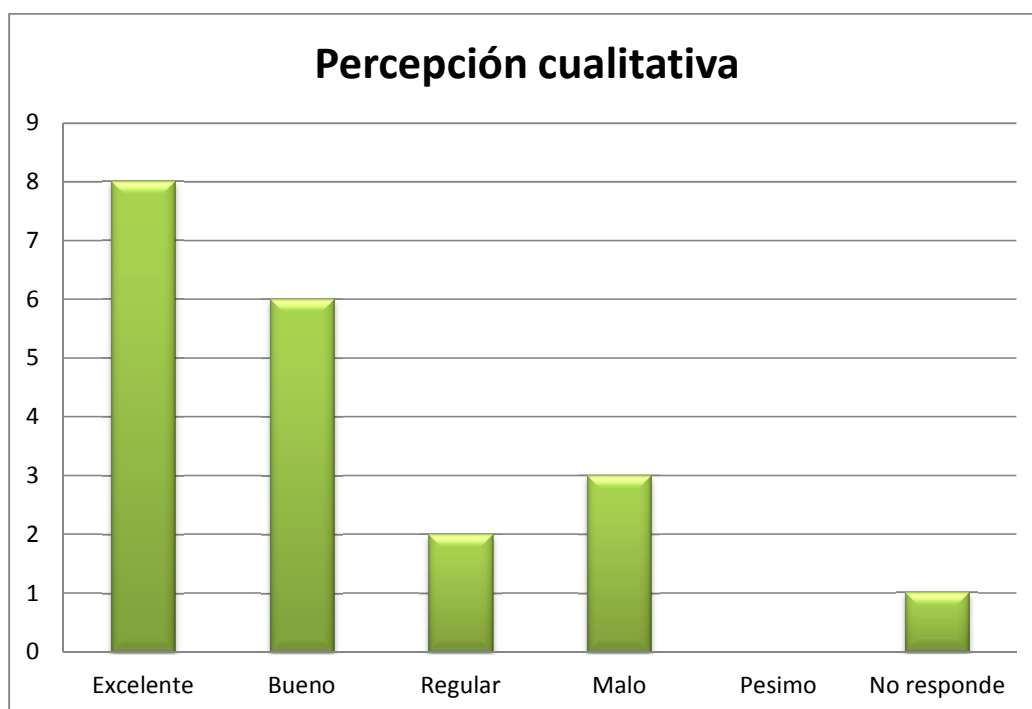
De acuerdo a las causas se puede concluir que los problemas en este aspecto son que los pagos al ser controlados por la Universidad del Valle y no por el Instituto de Prospectiva, en muchas ocasiones suele ser muy prolongados e incumplidos, generando un descontento en los colaboradores.

Tabla 37. Percepción de la dimensión “Compensación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

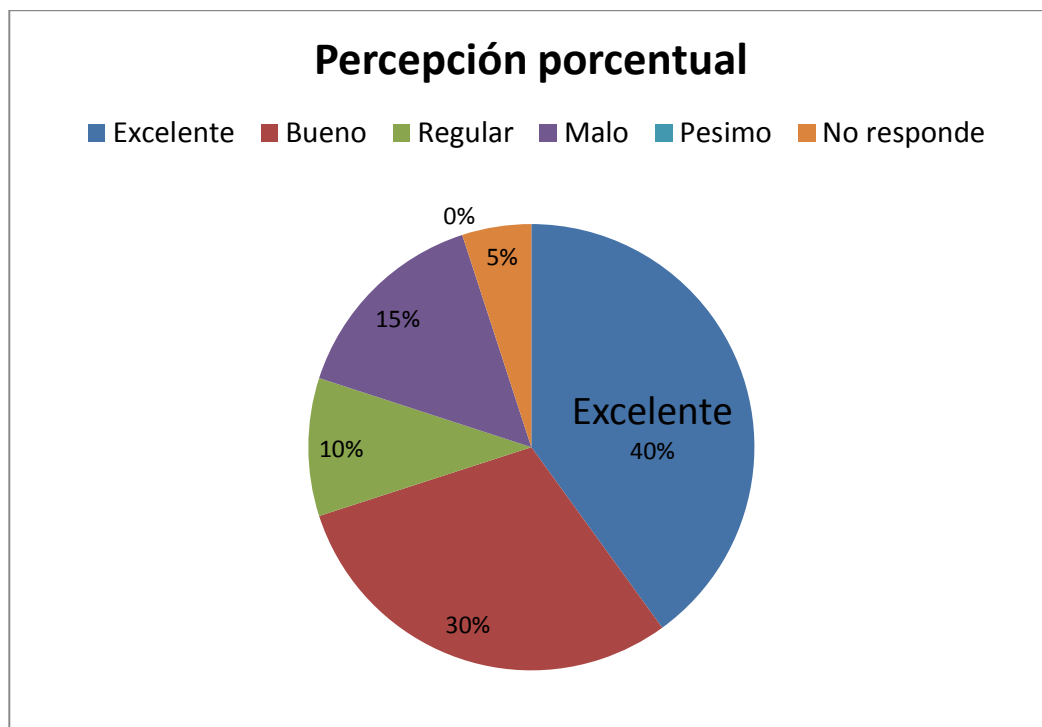
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	8	40%
8.0 - 9.9	Bueno	6	30%
6.0 - 7.9	Regular	2	10%
4.0 - 5.9	Malo	3	15%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 48. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Compensación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

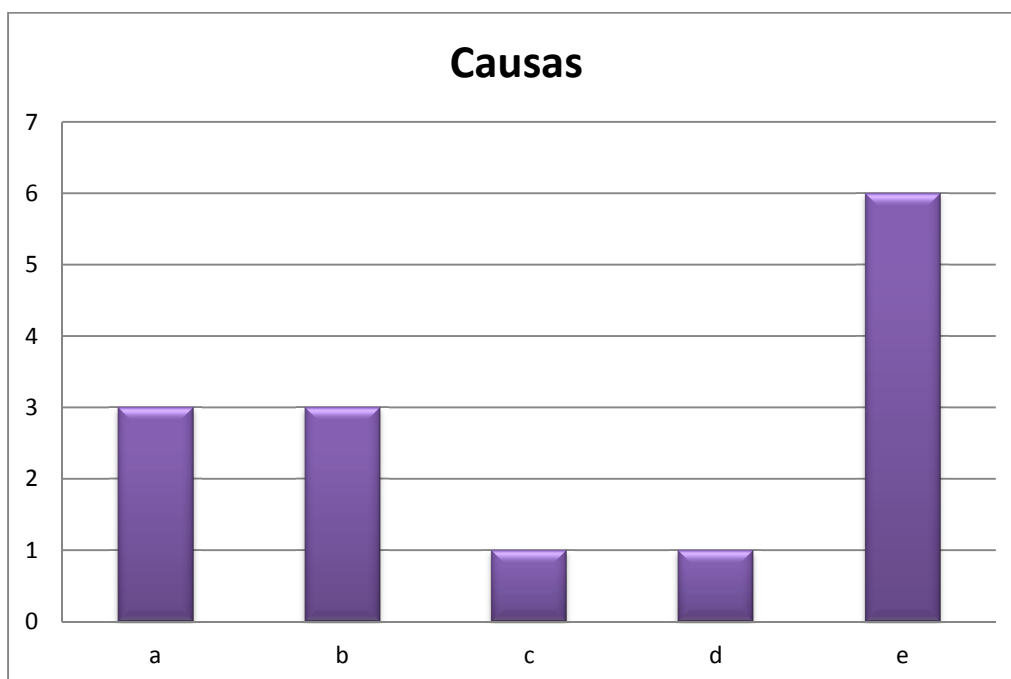
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 38. Causas que impiden que la dimensión “Compensación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo	3
b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja	3
c) El instituto no ha dado a conocer el plan de compensación	1
d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	1
e) Otras causas ¿Cuáles?	6

Fuente. Elaboración Propia

Figura 49. Distribución de causas dimensión “Compensación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Compensación”.

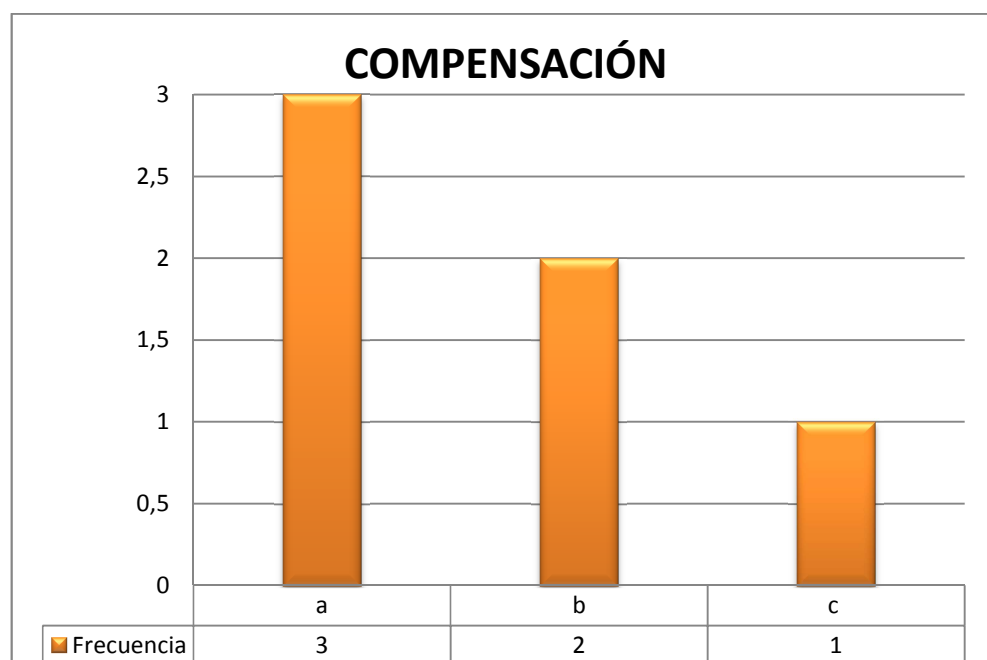
Según las causas presentadas por los colaboradores del Instituto de prospectiva, el sistema de compensación que existe es demasiado extenso e incumplido ya que este se rige por la Universidad del Valle y no por el Instituto. Teniendo en cuenta lo anterior, la solución dada por lo colaboradores es que el sistema de compensación del instituto se independice del sistema de la universidad, desarrollando así un sistema de compensación acorde a una nueva estructura organizacional.

Tabla 39. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Compensación”.

Soluciones		Frecuencia
a	Mejorar los mecanismos de pago o controlarlo para que nos paguen más regularmente	3
b	Nueva política de investigaciones y extensión en Univalle. Plan de compensación para el instituto	2
c	Desarrollar un sistema de compensación acorde a una nueva estructura organizacional	1

Fuente. Elaboración Propia

Figura 50. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Compensación”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 13. Desarrollo Personal y Profesional.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también

se puede ver que un gran porcentaje califico esta dimensión como “Excelente” (70% de los encuestados).

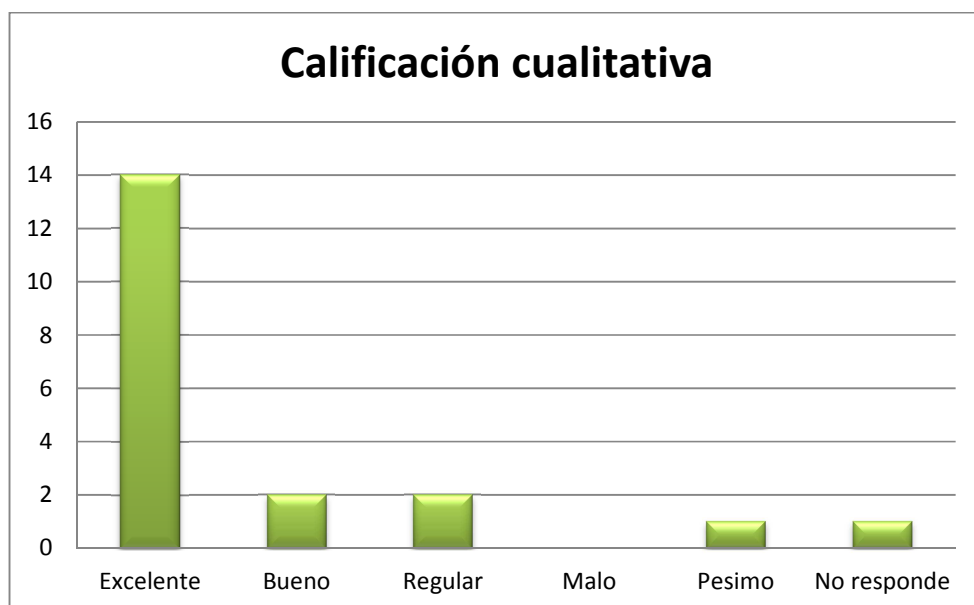
Entre las causas que citaron las pocas personas no conformes en esta dimensión están: que la capacitación se hace sólo para algunas personas y que la capacitación se ha descuidado un poco. En este punto se puede advertir que hay que aplicar algunos esfuerzos para mantener la calidad en esta dimensión.

Tabla 40. Percepción de la dimensión “Desarrollo Personal y Profesional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

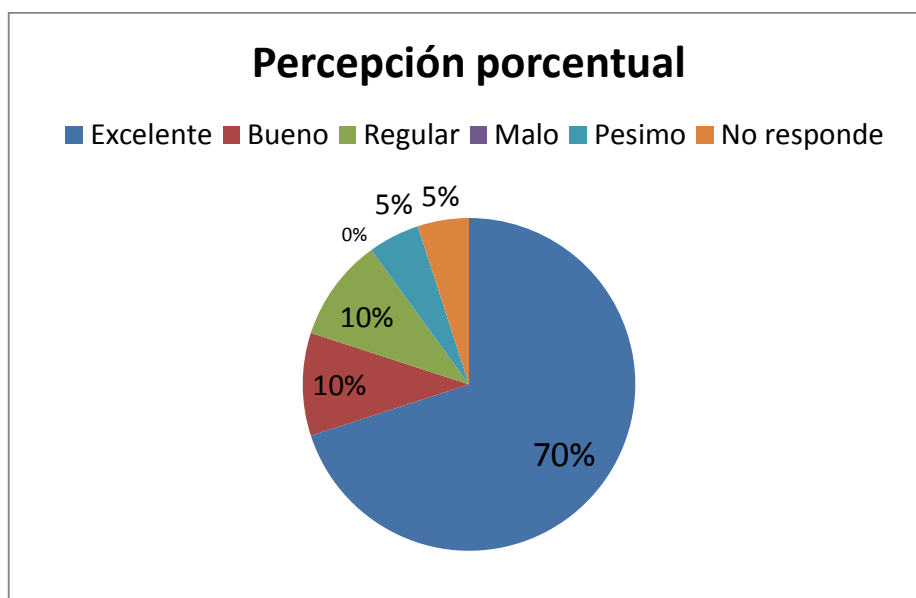
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	14	70%
8.0 - 9.9	Bueno	2	10%
6.0 - 7.9	Regular	2	10%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	1	5%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 51. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Desarrollo Personal y Profesional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

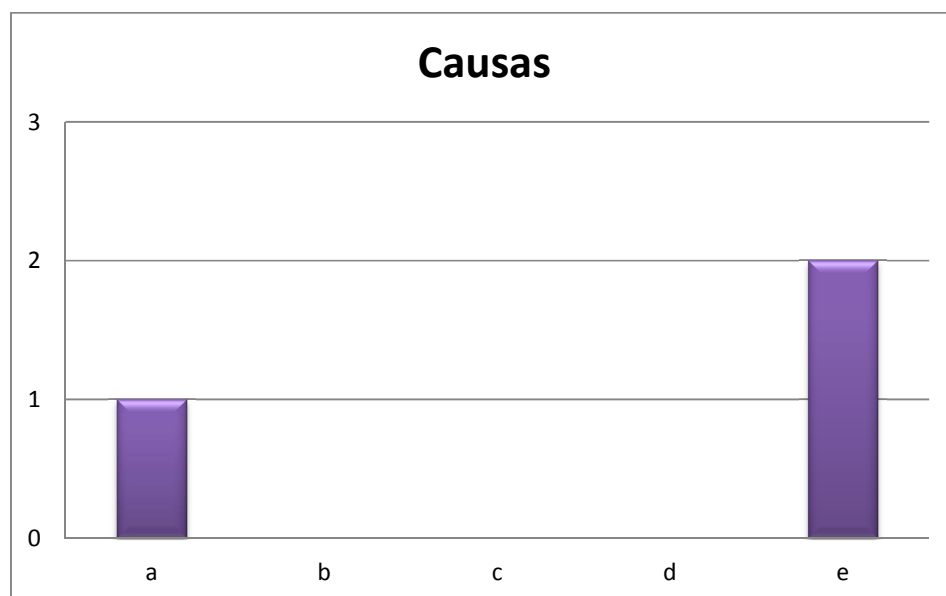
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 41. Causas que impiden que la dimensión “Desarrollo Personal y Profesional” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	1
b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	0
c) Al Instituto el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	0
d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	0
e) Otras causas ¿Cuáles?	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 52. Distribución de causas dimensión “Desarrollo Personal y Profesional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Desarrollo Personal y Profesional”.

Esta dimensión el 80% de las personas que laboran en el Instituto la reconocen como gratificante, el 70% piensa/cree que es un aspecto que la organización maneja excelentemente.

Esta aceptación dentro de los trabajadores, puede llevar a pensar que el clima organizacional en esta institución es excelente, pero como todas las dimensiones tiene algo qué mejorar, y aquí vuelve a aparecer el punto de estructura organizacional, porque afecta este punto en el sentido que los estímulos son percibidos como insuficientes y las restricciones en cambio sí muy grandes.

Tabla 42. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Desarrollo Personal y Profesional”.

Soluciones		Frecuencia
a	La universidad debe elevar sus estímulos y minimizar sus restricciones	1

Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 14. Higiene y Salud Ocupacional.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Malo”. Esta es la dimensión peor calificada de todas, dando a conocer que se debe dar prioridad a esta. Las calificaciones en esta dimensión se encuentran divididas en “Pésima” (30% de los encuestados), “Regular” (30% de los encuestados), “Malo” (15% de los encuestados), “Excelente” (15% de los encuestados).

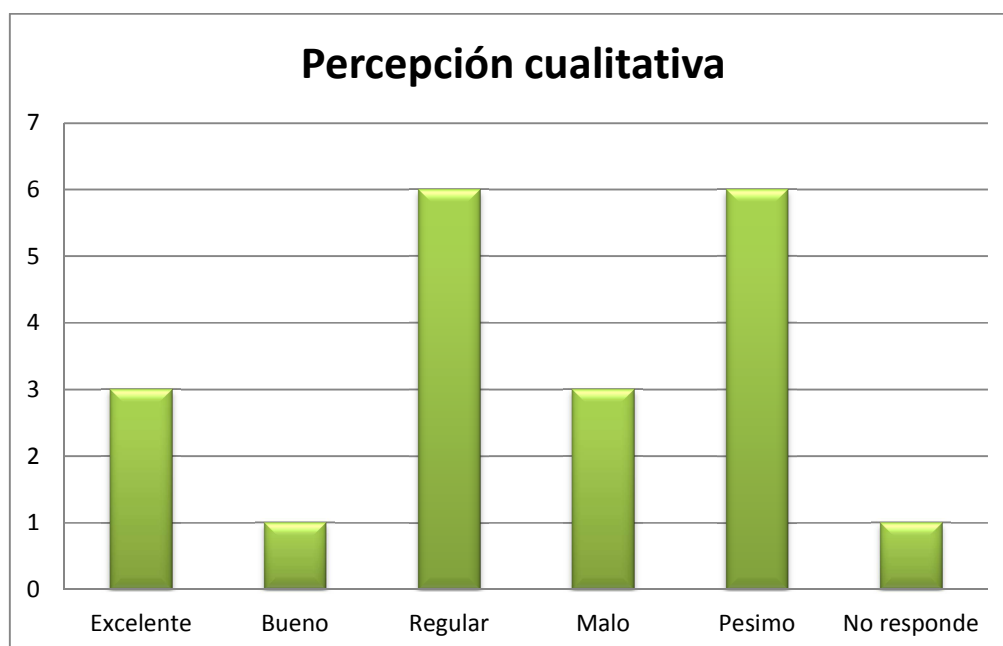
De acuerdo a las causas dadas por los colaboradores se puede concluir que los problemas en este aspecto son debido a que en el Instituto no existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en el mismo, y tampoco se realizan de forma periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales, generando así un descontento latente de este aspecto en los colaboradores.

Tabla 43. Percepción de la dimensión “Higiene y Salud Ocupacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

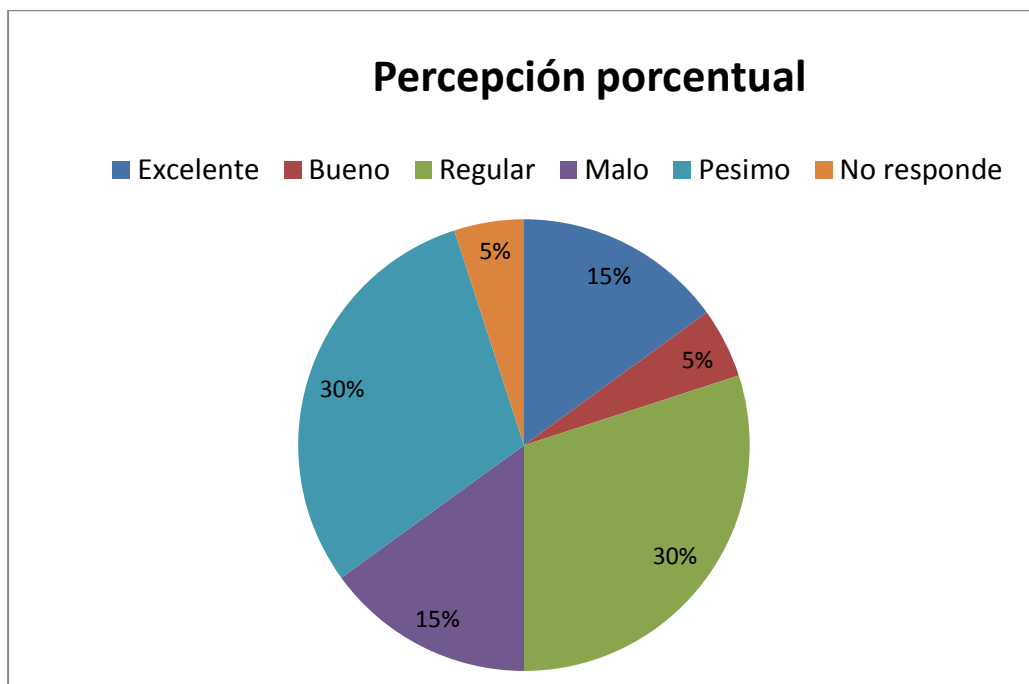
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	3	15%
8.0 - 9.9	Bueno	1	5%
6.0 - 7.9	Regular	6	30%
4.0 - 5.9	Malo	3	15%
0.0 - 3.9	Pésimo	6	30%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 53. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Higiene y Salud Ocupacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

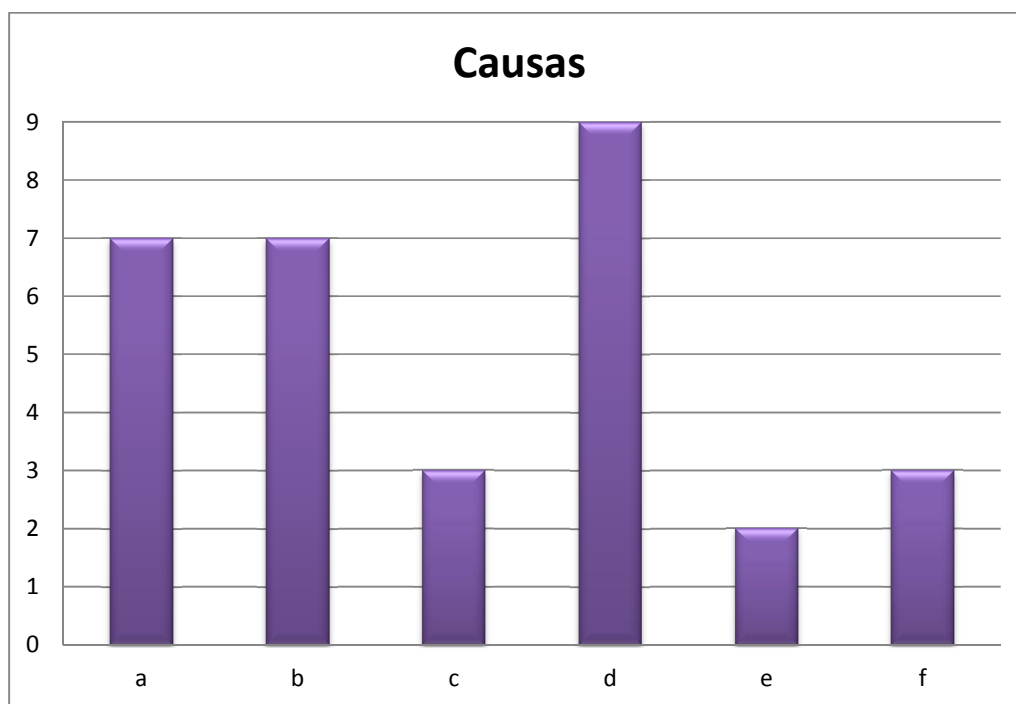
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 44. Causas que impiden que la dimensión “Higiene y Salud Ocupacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) El Instituto no ha divulgado nada al respecto.	7
b) En el Instituto no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.	7
c) Desconozco los riegos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo.	3
d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en el Instituto.	9
e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en el Instituto, pero su funcionamiento no es el adecuado.	2
Otras causas ¿Cuáles?	3

Fuente. Elaboración Propia

Figura 54. Distribución de causas dimensión “Higiene y Salud Ocupacional” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Higiene y Salud Ocupacional”.

Teniendo en cuenta las soluciones planteadas por los colaboradores del Instituto para esta dimensión, es necesario crear un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en el instituto. Así como, implementar capacitaciones periódicas que permitan tener conocimientos más amplios sobre el tema de Higiene y Salud Ocupacional.

Tabla 45. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Higiene y Salud Ocupacional”.

Soluciones		Frecuencia
a	Planear con profesores y estudiantes de la facultad de salud capacitaciones de riesgos profesionales	3
b	Que se realice un seguimiento oportuno a los casos presentados	1
c	Implementar programas de higiene y salud ocupacional acorde a la especificidad del instituto	4

Fuente. Elaboración Propia

Figura 55. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Higiene y Salud Ocupacional”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 15. Evaluación del Desempeño.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Malo”, diciéndonos desde el principio que la Institución tiene serios problemas en esta dimensión. Siendo esta una de las dimensiones con más baja calificación, dividiéndose las calificaciones en “Regular” (15% de los encuestados), “Pésimo” (20% de los encuestados), “Malo” (20% de los encuestados), “Bueno” (25% de los encuestados).

Por tanto, se puede decir que hasta el momento no se han podido establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal, con base en los resultados de las evaluaciones.

La falta de claridad en las funciones es el mayor obstáculo encontrado para realizar una evaluación adecuada, también se puede apreciar que no se hacen evaluaciones en el momento oportuno, como cuando finalizan los proyectos.

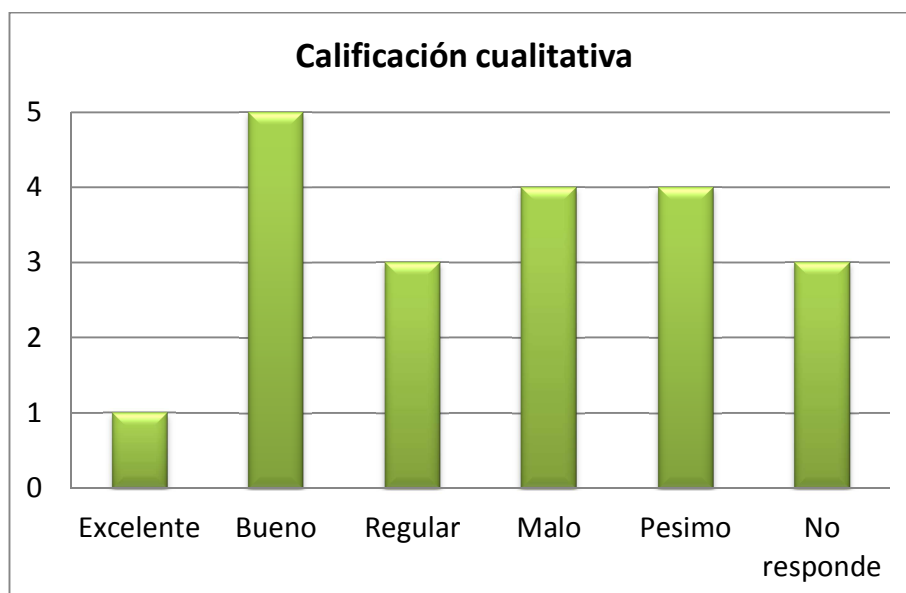
Otra razón por la que no se cumple el objetivo de la evaluación es, según los colaboradores del Instituto, porque no existe una evaluación formal y documentada, para todos los puestos de trabajo.

Tabla 46. Percepción de la dimensión “Evaluación del desempeño” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

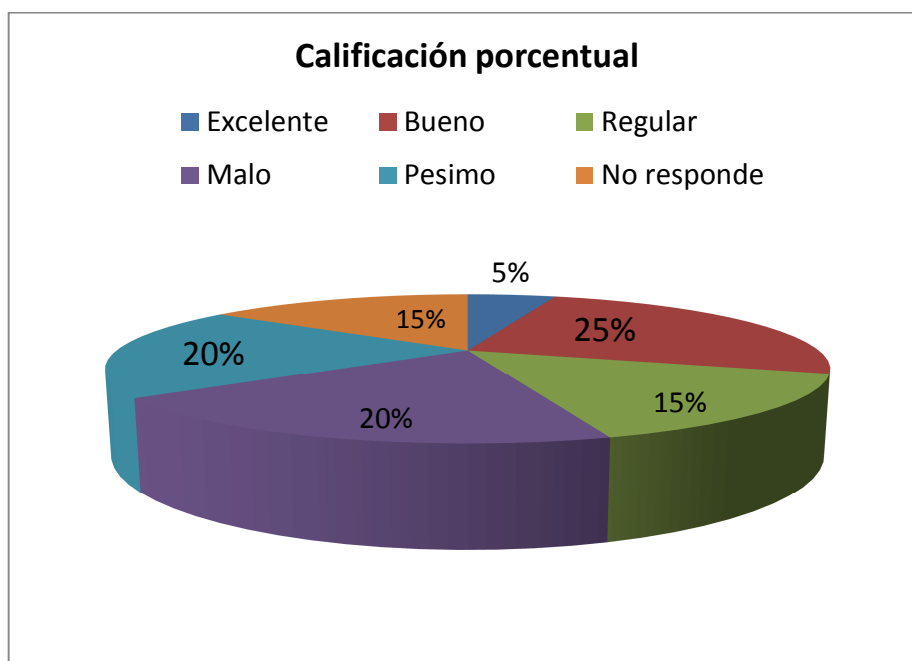
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	1	5%
8.0 - 9.9	Bueno	5	25%
6.0 - 7.9	Regular	3	15%
4.0 - 5.9	Malo	4	20%
0.0 - 3.9	Pésimo	4	20%
No responde	No responde	3	15%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 56. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Evaluación del Desempeño” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

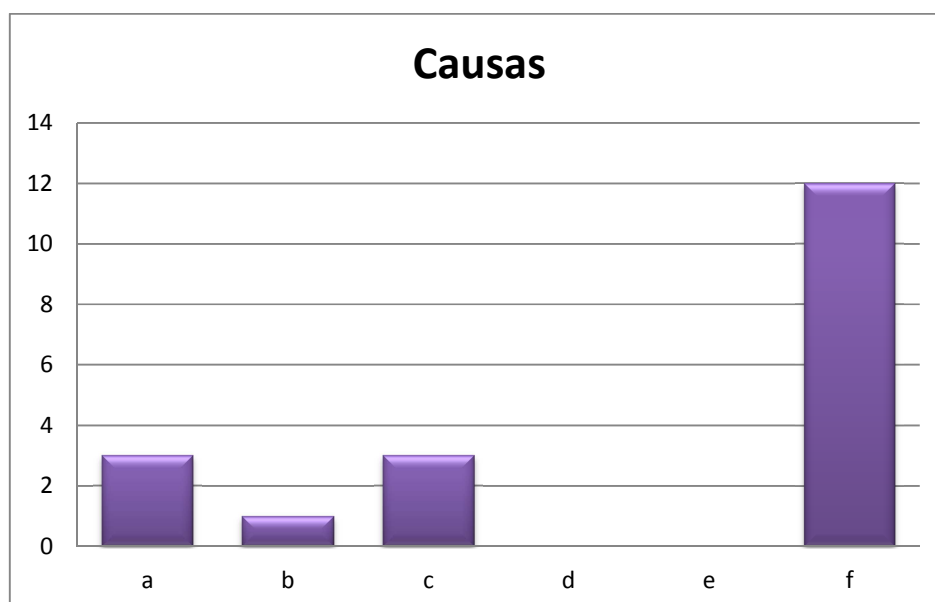
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 47. Causas que impiden que la dimensión “Evaluación del desempeño” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	3
b) Falta objetividad en la evaluación	1
c) La evaluación no se hace en el momento oportuno	3
d) La evaluación no es imparcial	0
e) Más que constructiva, la evaluación es represiva	0
f) Otras causas ¿Cuáles?	12

Fuente. Elaboración Propia

Figura 57. Distribución de causas dimensión “Devaluación del Desempeño” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Evaluación del Desempeño”.

Sólo el 30% de las personas está conforme con la evaluación del desempeño que se les ha hecho hasta ahora, aunque hay una gran cantidad del personal que dice que no existe una evaluación del desempeño.

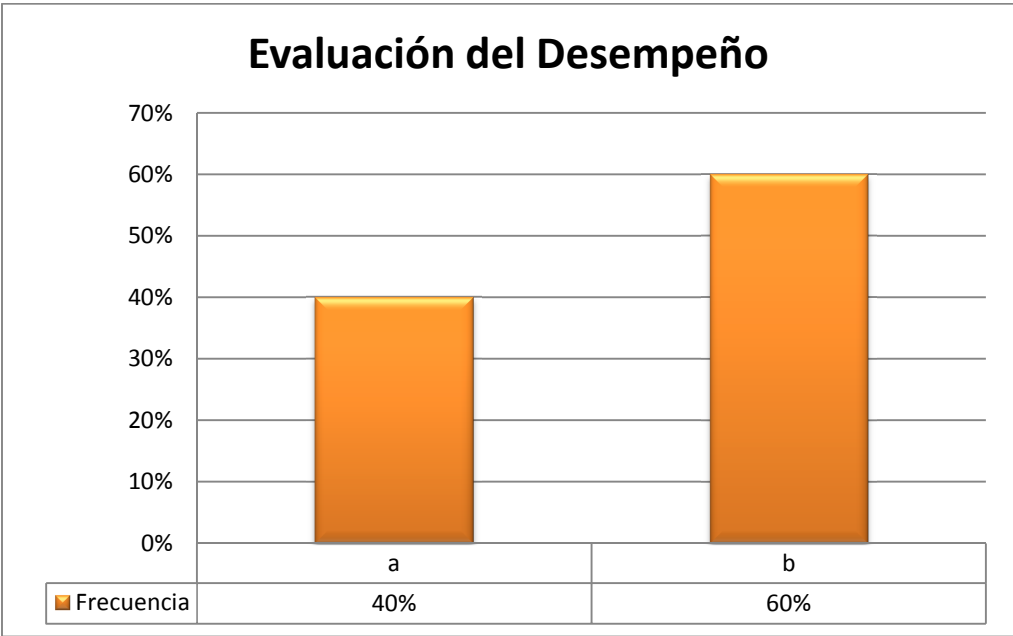
Al ver las soluciones planteadas para esta dimensión, se puede notar que la gente es consciente que hace falta una evaluación formal, documentada y acorde a un sistema de gestión de calidad.

Tabla 48. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Evaluación del Desempeño”.

Soluciones		Frecuencia
a	Implementar manual de funciones y medidas objetivas de desempeño delimitando claramente las funciones a desarrollar dentro de cada proyecto.	2
b	Implementar la evaluación del desempeño y tener un formato para aplicarlo al final del proyecto.	3

Fuente. Elaboración Propia

Figura 58. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Evaluación del Desempeño”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 16. Autoevaluación.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Malo”. Este fue uno de los aspectos peor calificados por los colaboradores, dividiendo las calificaciones en “Regular” (35% de los encuestados), “Pésimo” (25% de los encuestados), “Malo” (15% de los encuestados), “Bueno” (10% de los encuestados).

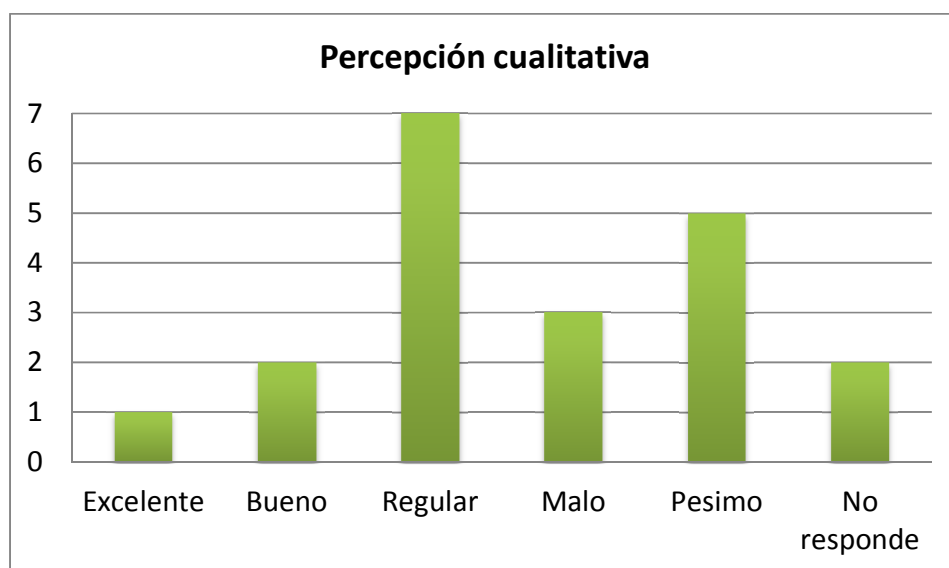
De acuerdo a las causas dadas por los colaboradores podemos concluir que los problemas en este aspecto son debido a que en el Instituto no existe un método de autoevaluación desarrollado, ya que este se maneja de manera informal dentro de cada equipo de trabajo.

Tabla 49. Percepción de la dimensión “Autoevaluación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

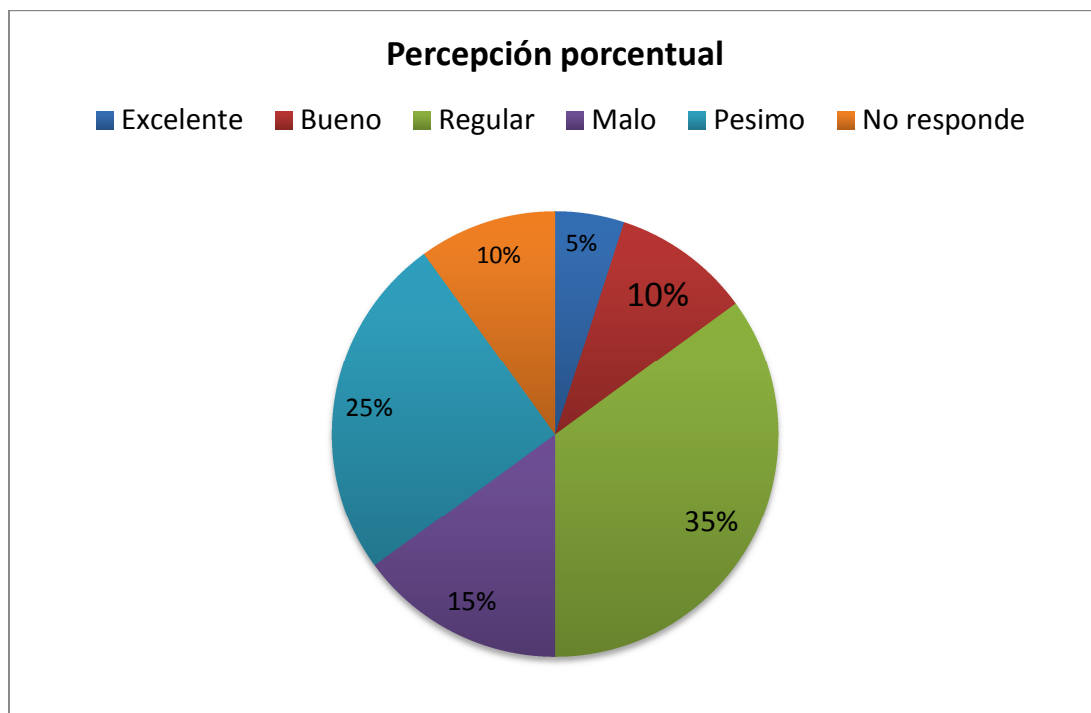
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	1	5%
8.0 - 9.9	Bueno	2	10%
6.0 - 7.9	Regular	7	35%
4.0 - 5.9	Malo	3	15%
0.0 - 3.9	Pésimo	5	25%
No responde	No responde	2	10%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 59. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Autoevaluación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

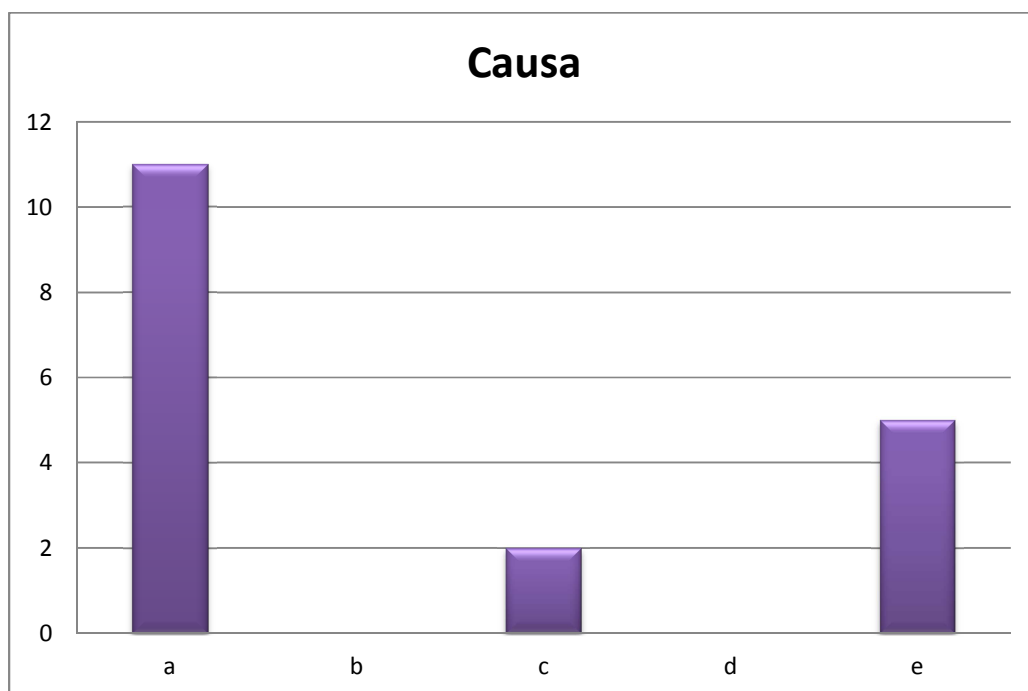
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 50. Causas que impiden que la dimensión “Autoevaluación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) El Instituto no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	11
b) Existen métodos, pero no me interesa su aplicación.	0
c) Los métodos no se han difundido ampliamente.	2
d) No me interesa la Autoevaluación	0
e) Otras causas ¿Cuáles?	5

Fuente. Elaboración Propia

Figura 60. Distribución de causas dimensión “Autoevaluación” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Autoevaluación”.

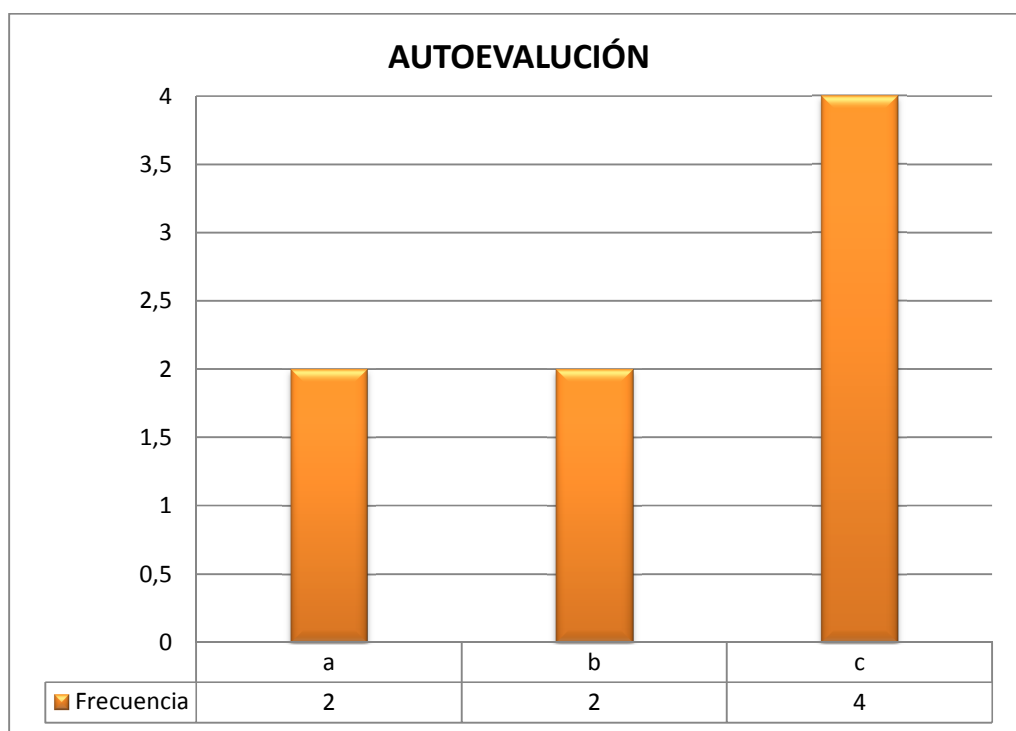
Según las soluciones planteadas por los colaboradores para esta dimensión, se deben desarrollar métodos de evaluaciones generales e individuales con la participación de todos los colaboradores, estableciendo así también un formato de autoevaluación, el cual pueda facilitar la realización de estas evaluaciones en un futuro.

Tabla 51. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Autoevaluación”.

Soluciones		Frecuencia
A	Establecer un programa de autoevaluación	2
B	Establecer un formato para realizar la autoevaluación	2
C	Desarrollar métodos de evaluación generales e individuales (de cada cargo) con la participación de todos los colaboradores	4

Fuente. Elaboración Propia

Figura 61. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Autoevaluación”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ Dimensión 17. Socialización

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”. Este es un muy buen promedio, teniendo en cuenta que es un esfuerzo grande el que debe hacerse para

mantener las personas informadas. Las calificaciones más frecuentes que podemos observar en esta dimensión es “Excelente” (60% de los encuestados), “Bueno” (20% de los encuestados), “Regular” (10% de los encuestados). Esto lleva a pensar y anima a mantener los esfuerzos ejecutados hasta el momento, y tal vez por el momento, no hacer esfuerzos extra para mejorar, porque por el momento se encuentra en un buen nivel.

Del total de la población encuestada, sólo **5** opiniones de que los procesos del Instituto no son adecuados y que no se socializan los cambios.

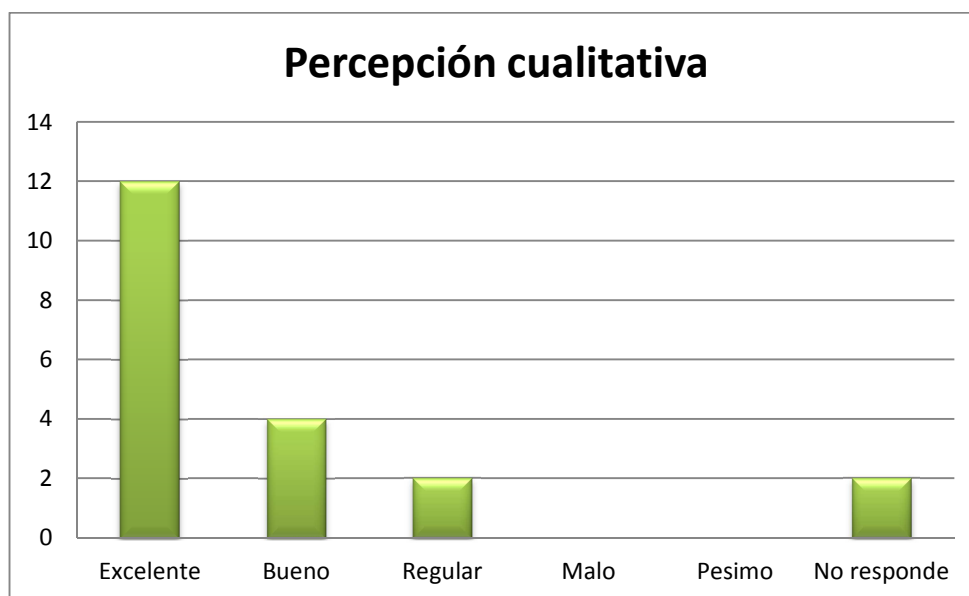
Esto se debe a que los procesos de socialización son informales y por tanto, se dice que no son 100% efectivos.

Tabla 52. Percepción de la dimensión “Socialización” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

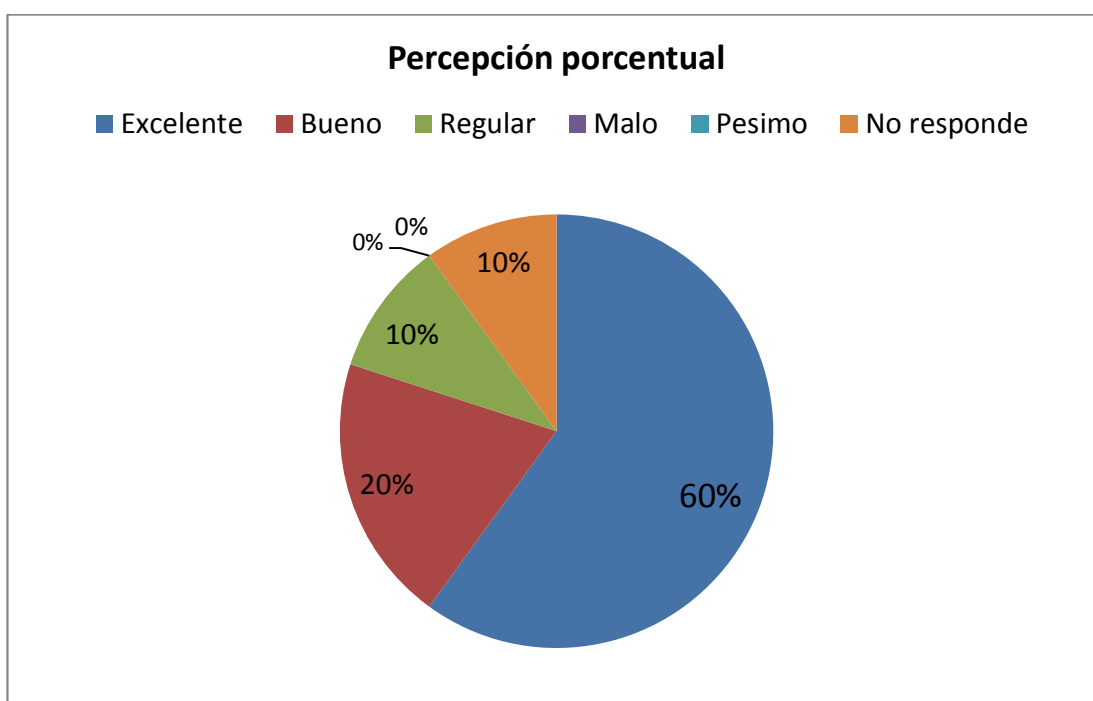
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	12	60%
8.0 - 9.9	Bueno	4	20%
6.0 - 7.9	Regular	2	10%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	2	10%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 62. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Socialización” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

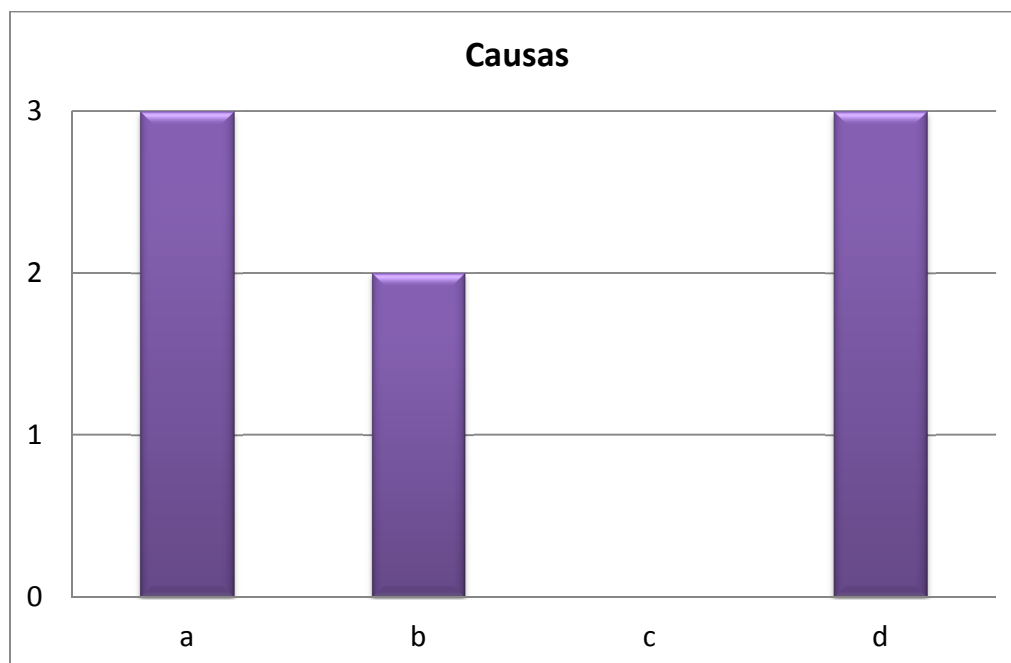
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 53. Causas que impiden que la dimensión “Socialización” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.	3
b) El Instituto tienen procesos socialización pero no son los adecuados.	2
c) En el Instituto se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	0
d) Otras causas ¿Cuáles?	3

Fuente. Elaboración Propia

Figura 63. Distribución de causas dimensión “Socialización” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Socialización”.

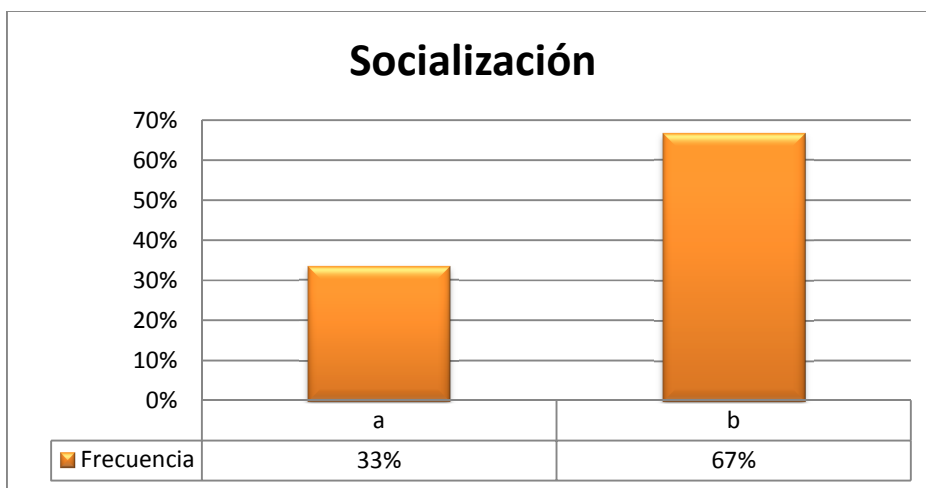
La socialización como la función de proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización ha adquirido en esta investigación un admirable 9.3 como calificación promedio. Pero no hay que dejar de lado los “pormenores”, los que son mencionados en las soluciones propuestas para esta dimensión, como lo son, el hacer jornadas, como las de puntos anteriores de integración, que también sirvan de socialización de actividades y de los cambios que ocurren en la organización.

Tabla 54. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Socialización”.

Soluciones		Frecuencia
a	Constituir jornadas de socialización y un equipo directivo	1
b	Estructurar y formalizar los procesos de socialización.	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 64. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Socialización”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 18. Balance Vida – Trabajo.**

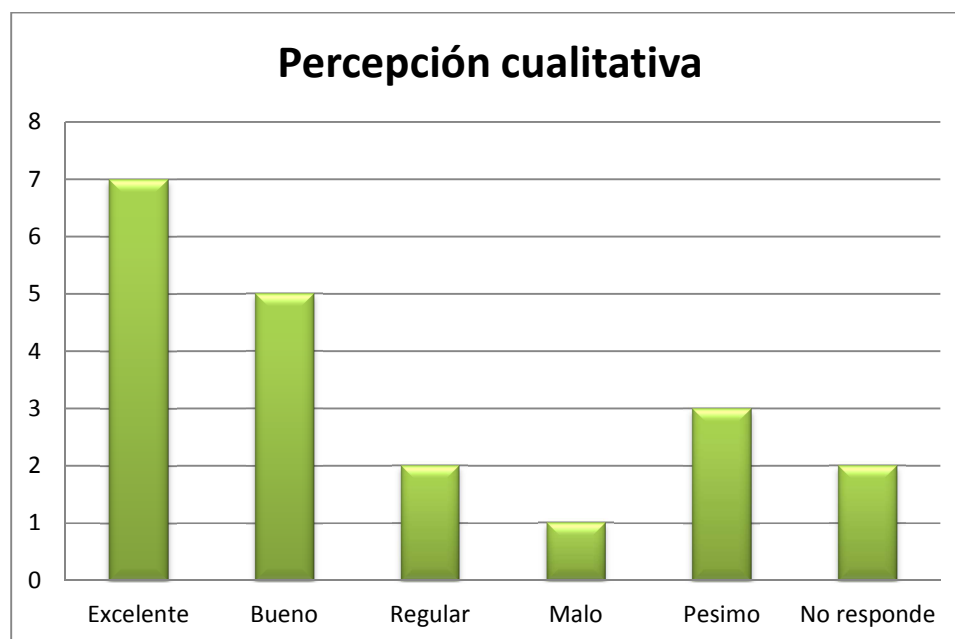
Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Regular”. Las calificaciones más frecuentes que podemos observar en esta dimensión es “Excelente” (35% de los encuestados), “Bueno” (25% de los encuestados), “Pésimo” (15% de los encuestados), “Regular” (10% de los encuestados). Como se puede observar las opiniones se encuentran divididas a causa de que los problemas en este aspecto son debido a que existen proyectos que son demasiado demandantes de tiempo afectando en ocasiones el balance vida – trabajo.

Tabla 55. Percepción de la dimensión “Balance Vida – Trabajo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

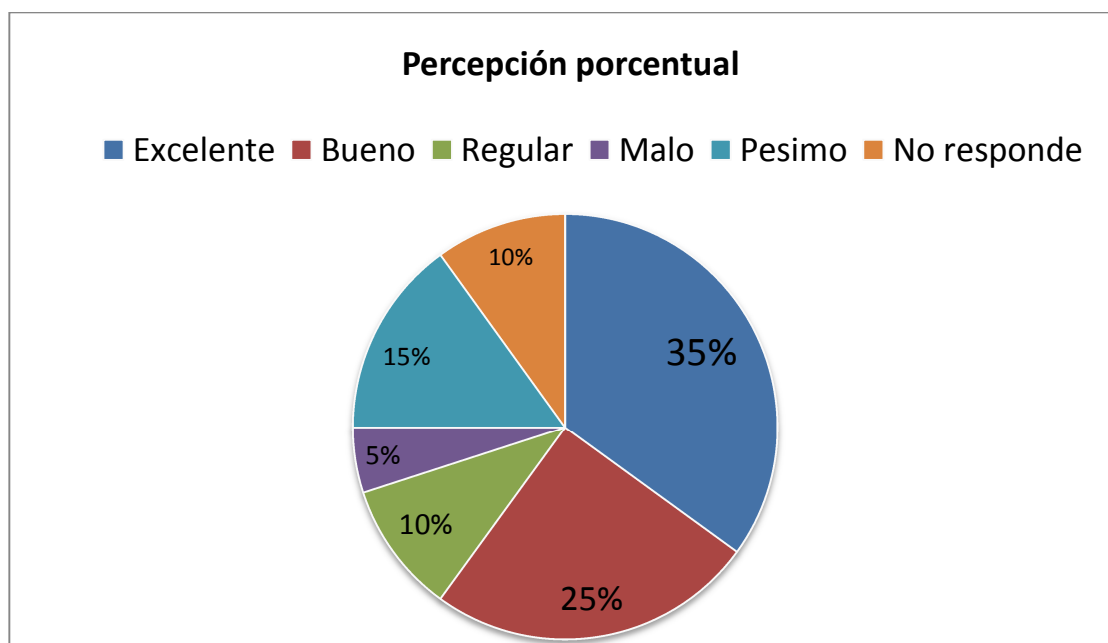
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	7	35%
8.0 - 9.9	Bueno	5	25%
6.0 - 7.9	Regular	2	10%
4.0 - 5.9	Malo	1	5%
0.0 - 3.9	Pésimo	3	15%
No responde	No responde	2	10%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 65. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Balance Vida – Trabajo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

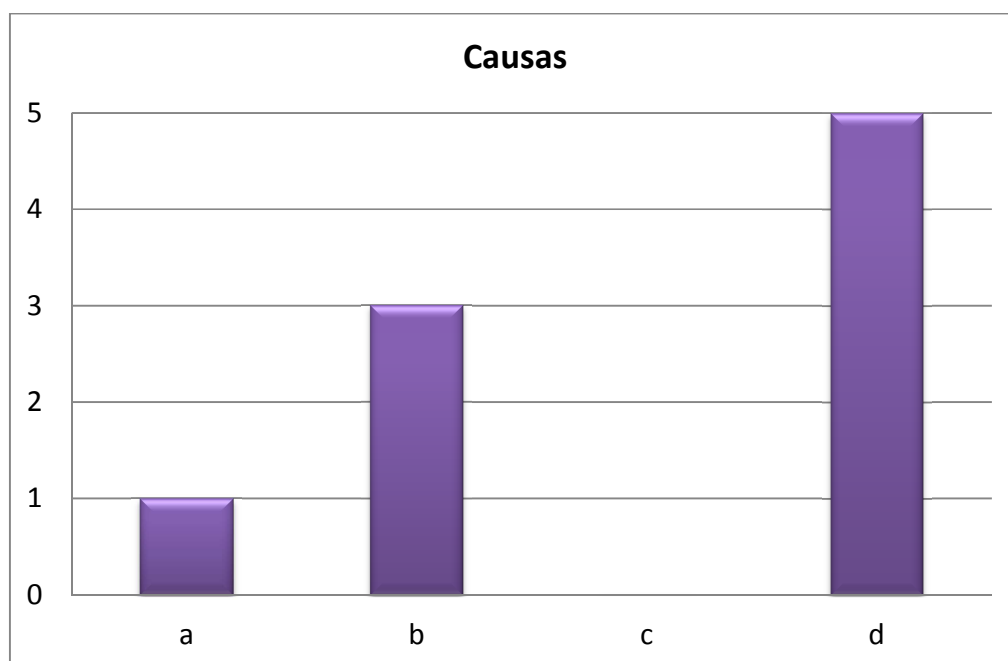
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 56. Causas que impiden que la dimensión “Balance Vida – Trabajo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) El Instituto no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.	1
b) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.	3
c) Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta.	0
d) Otras causas ¿Cuáles?	5

Fuente. Elaboración Propia

Figura 66. Distribución de causas dimensión “Balance Vida – Trabajo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Balance Vida - Trabajo”.

Aunque esta dimensión se encuentra en una calificación promedio “Buena”, los colaboradores del instituto sienten que esta el balance vida – trabajo no es el adecuado. Por esto ellos plantean entre las soluciones una mejor programación de los tiempos establecidos para los proyectos, implementando así un límite en estos.

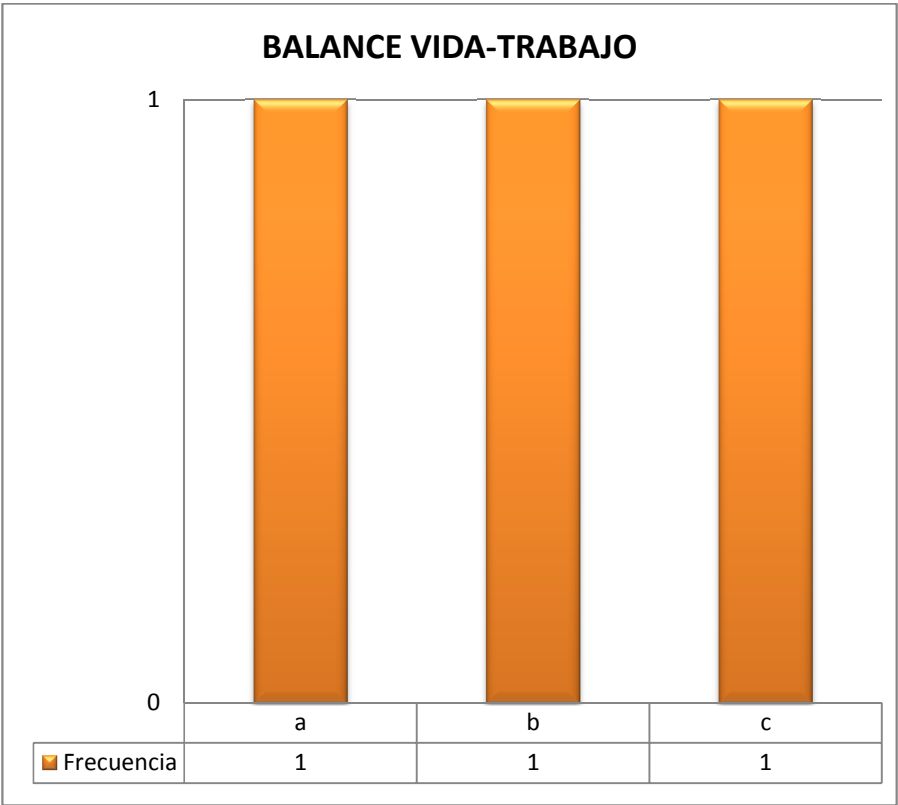
Otra de las soluciones planteadas por los colaboradores es que el instituto debe de tener una estructura organizacional más equilibrada, con mayor soporte de la universidad y menor presión laboral.

Tabla 57. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Balance Vida - Trabajo”.

Soluciones		Frecuencia
a	Establecer claramente un límite y respeto por los tiempos que se deben entregar los trabajos	1
b	El instituto debe tener una estructura organizacional más equilibrada, con mayor soporte de la universidad y menor presión laboral.	1
c	Programar mejor el tiempo establecido para los proyectos	1

Fuente. Elaboración Propia

Figura 67. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Balance Vida - Trabajo”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 19. Ética.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, dividiéndose las calificaciones entre “Excelente” (50% de los encuestados), “Bueno” (15% de los encuestados), “Regular” (25% de los encuestados) y “Malo” (10% de los encuestados).

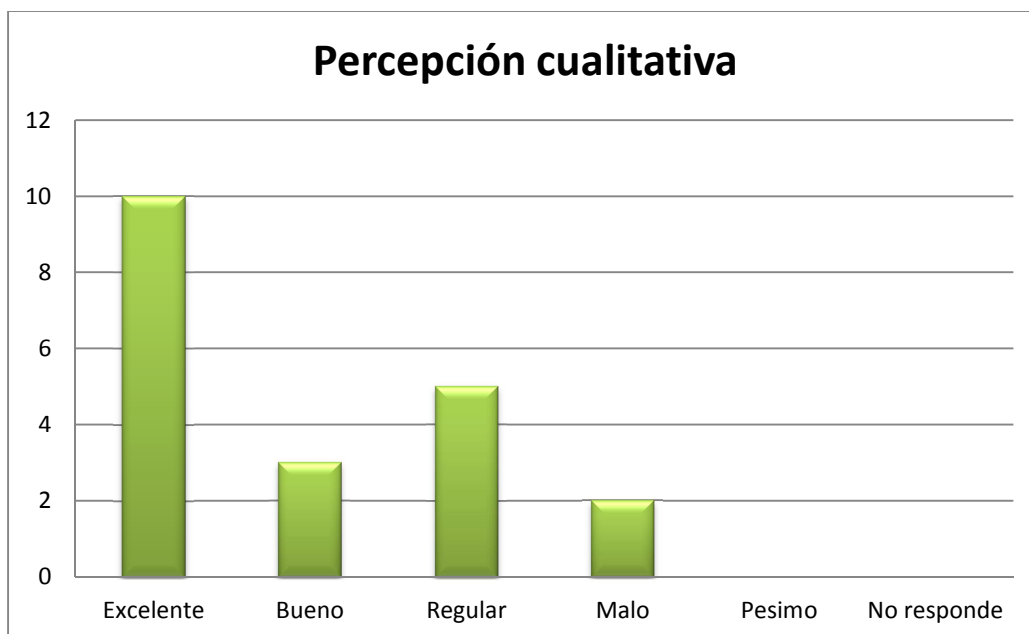
Teniendo en cuenta las causas presentadas por los colaboradores, se puede concluir, que la razón o causa más citada es que no se ha difundido ampliamente esta dimensión dentro de la organización, llevando al desconocimiento de los lineamientos ó al no saberlos aplicar en el lugar de trabajo

Tabla 58. Percepción de la dimensión “Ética” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

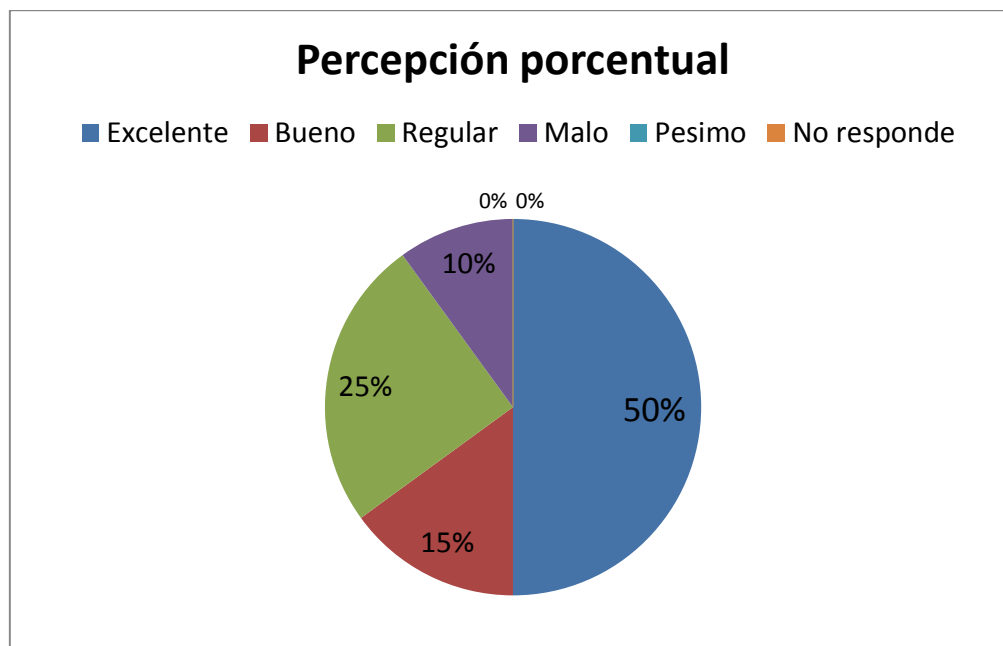
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	10	50%
8.0 - 9.9	Bueno	3	15%
6.0 - 7.9	Regular	5	25%
4.0 - 5.9	Malo	2	10%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	0	0%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 68. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Ética” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

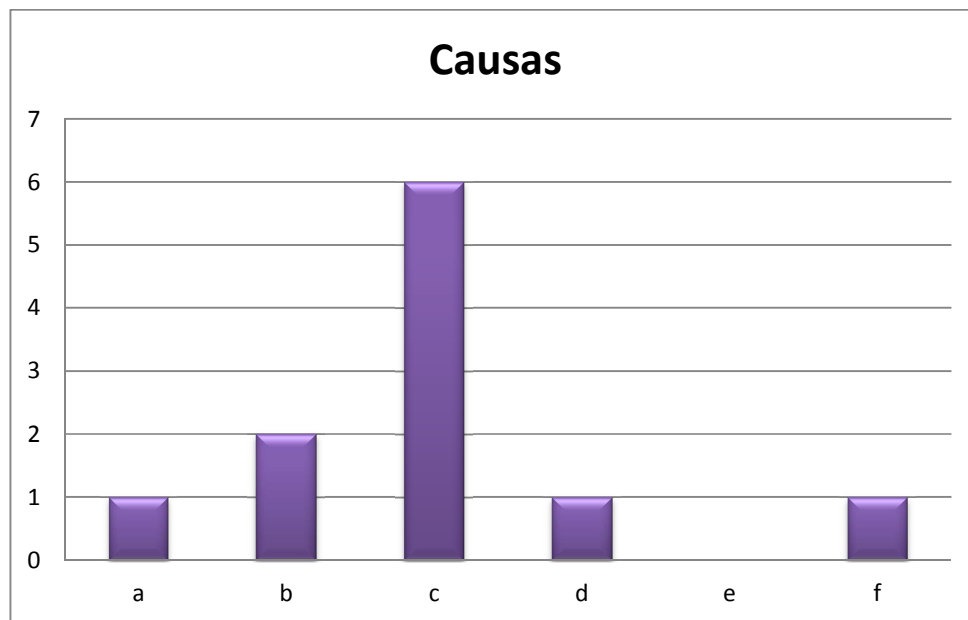
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 59. Causas que impiden que la dimensión “Ética” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) Lo conozco pero no se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo	1
b) Solo conozco algunos	2
c) No se ha difundido ampliamente	6
d) No conozco el código de ética	1
e) No me interesa conocerlo	0
f) Otras causas ¿Cuáles?	1

Fuente. Elaboración Propia

Figura 69. Distribución de causas dimensión “Ética” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Ética”.

Los asuntos de la ética son propios de un organismo o entidad, así como en una organización se deben definir claramente cuáles son, también una persona que entra a laborar en la institución trae consigo unos lineamientos que le han ayudado en su trasegar por la vida. De esta manera se puede decir que la falta de un código ético visible, documentado, formalizado, difundido y propio del Instituto, no es necesariamente una falta de ética en la organización. Porque ésta se forma mayormente desde la dirección a través del ejemplo, por eso, la solución propuesta para mejorar este punto es simple y sencilla, implementar un código de ética y buen gobierno, propuesta con la cual se superaría fácilmente esta inconsistencia dentro de la organización.

Tabla 60. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Ética”.

Soluciones		Frecuencia
a	Implementar un código de ética y buen gobierno	1

Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 20. Normas.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Regular”, dividiéndose las calificaciones entre “Excelente” (25% de los encuestados), “Bueno” (20% de los encuestados) y “Regular” (25% de los encuestados).

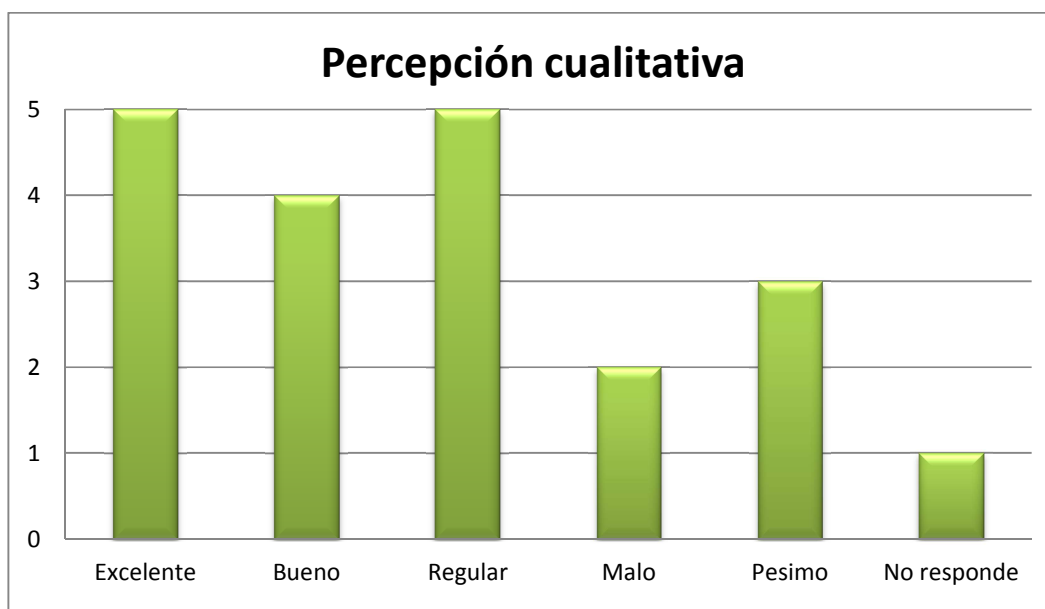
De acuerdo a las causas se puede concluir que los problemas en este aspecto son debido a que los reglamentos del instituto no están bien difundidos entre los colaboradores, logrando así que estos no tengan un conocimiento con respecto a las normas que se manejan dentro del mismo.

Tabla 61. Percepción de la dimensión “Normas” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

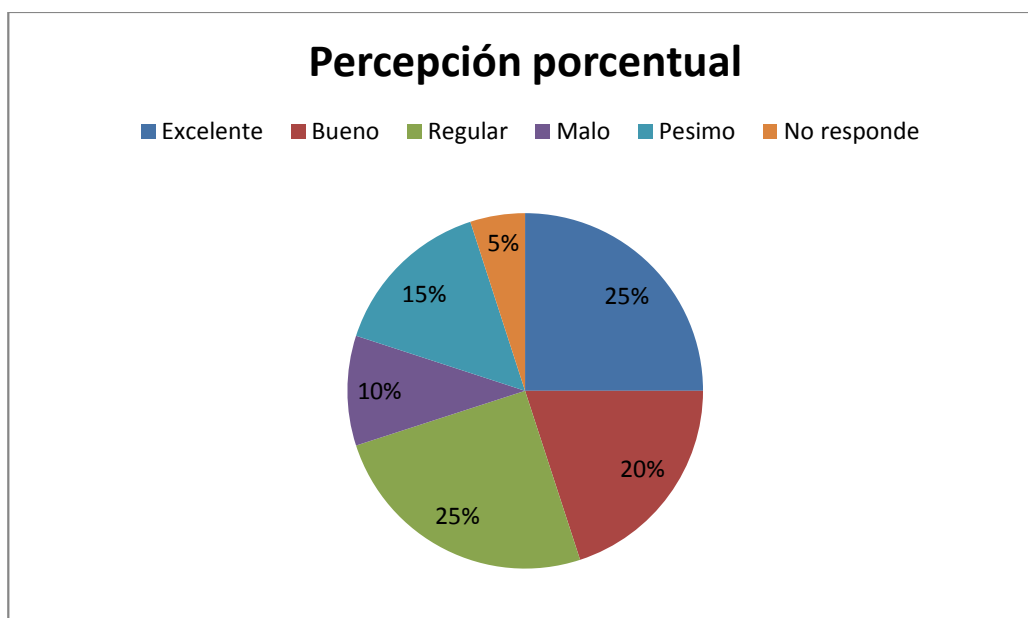
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	5	25%
8.0 - 9.9	Bueno	4	20%
6.0 - 7.9	Regular	5	25%
4.0 - 5.9	Malo	2	10%
0.0 - 3.9	Pésimo	3	15%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 70. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Normas” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

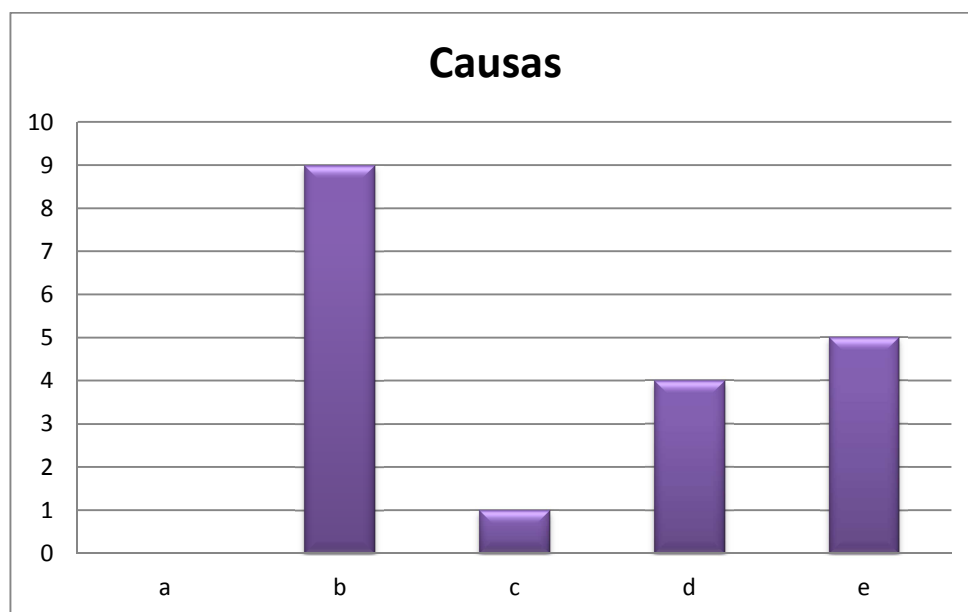
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 62. Causas que impiden que la dimensión “Normas” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) Las normas establecidas en el Instituto son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo.	0
b) Los reglamentos del Instituto no están bien difundidos entre sus colaboradores.	9
c) Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos).	1
d) No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en el Instituto.	4
e) Otras causas ¿Cuáles?	5

Fuente. Elaboración Propia

Figura 71. Distribución de causas dimensión “Normas” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Normas”.

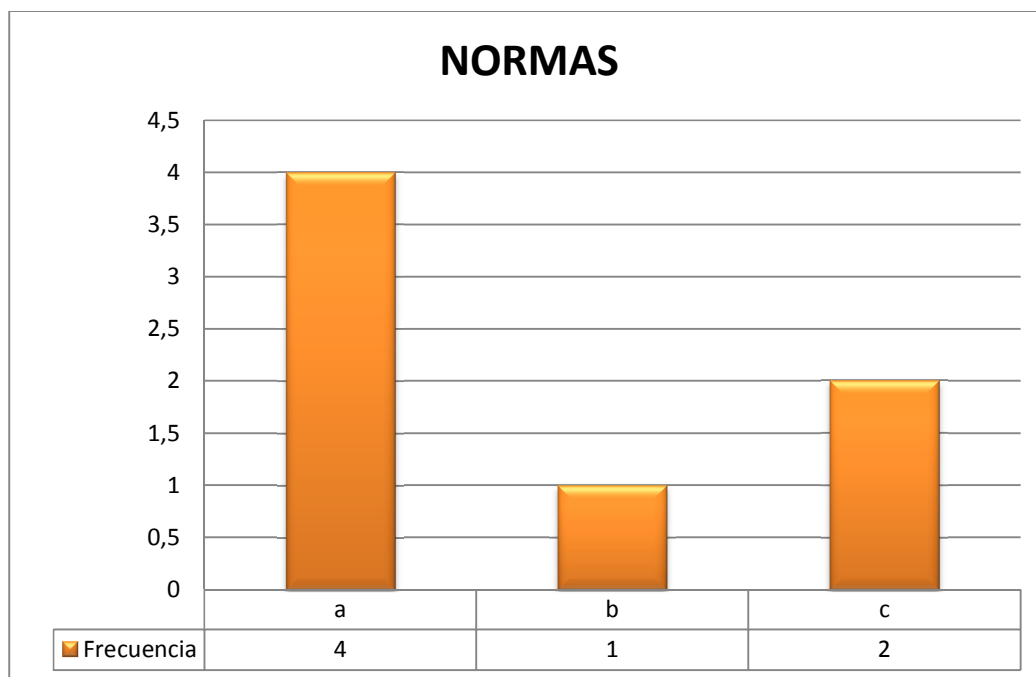
De acuerdo con las causas presentadas por los colaboradores, se presenta una solución general la cual es la de socializar el reglamento a través de los diferentes medios, ya sean estos virtuales o físicos.

Tabla 63. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Normas”.

Soluciones		Frecuencia
a	Se debe establecer un reglamento que permita conocer las normas	4
b	Se requiere apoyo jurídico de la universidad y la facultad	1
c	Divulgar las normas que regulan la conducta de los colaboradores del instituto a través de los diferentes medios	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 72. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de las “Normas”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 21. Procesos y Procedimientos.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Regular”, dividiéndose las calificaciones entre “Excelente” (30% de los encuestados), “Bueno” (30% de los encuestados), “Regular” (20% de los encuestados), “Malo” (10% de los encuestados) y “Pésimo” (5% de los encuestados). Por lo anterior podemos decir que es una dimensión susceptible a mayores esfuerzos por parte del Instituto para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos.

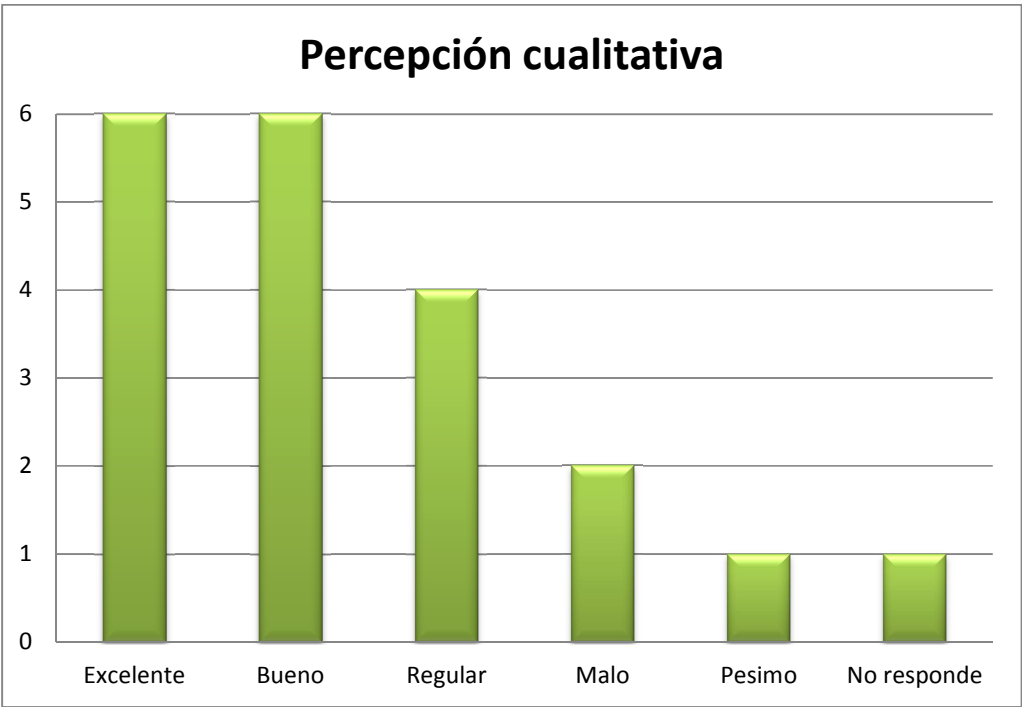
De acuerdo a las causas podemos concluir que al no tener establecidos procesos y procedimientos formales, en otras palabras visibles y consignados en manuales, se crea una insatisfacción como la mostrada en la calificación, donde se puede llegar a confusiones por parte de los integrantes del Instituto al no saber a qué proceso pertenecen y no tener la seguridad de los procedimientos que ejecutan.

Tabla 64. Percepción de la dimensión “Procesos y Procedimientos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

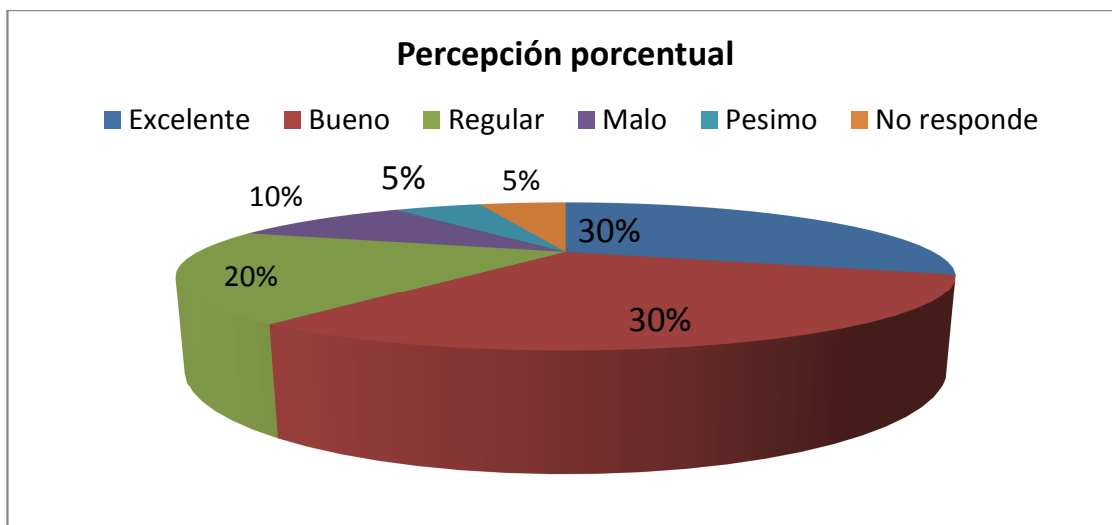
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	6	30%
8.0 - 9.9	Bueno	6	30%
6.0 - 7.9	Regular	4	20%
4.0 - 5.9	Malo	2	10%
0.0 - 3.9	Pésimo	1	5%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 73. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Procesos y Procedimientos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

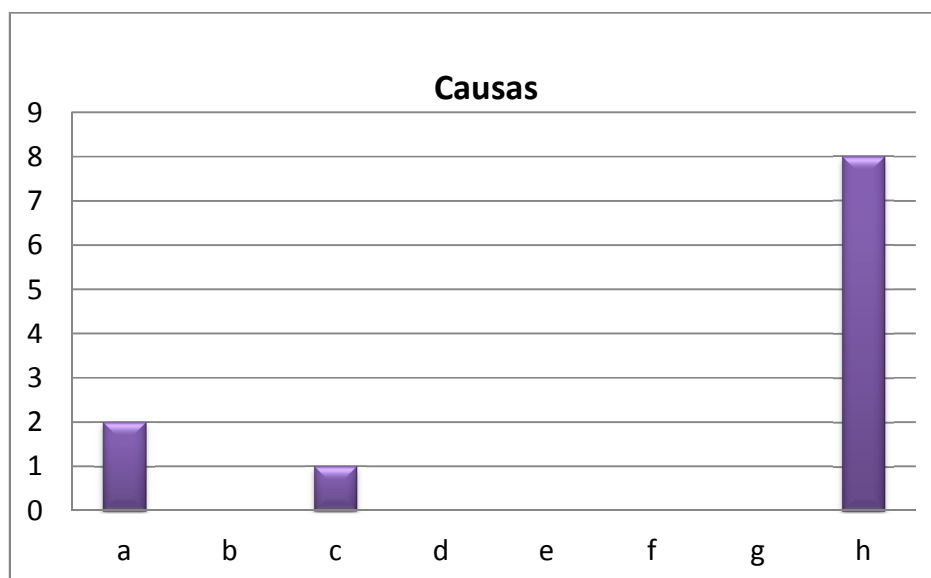
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 65. Causas que impiden que la dimensión “Procesos y Procedimientos” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) El Instituto no tiene establecidos los procesos y procedimientos	2
b) El Instituto no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas	0
c) No conozco a que proceso del Instituto corresponden las actividades que ejecuto	1
d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	0
e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	0
f) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	0
g) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	0
h) Otras causas ¿Cuáles?	8

Fuente. Elaboración Propia

Figura 74. Distribución de causas dimensión “Procesos y Procedimientos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Procesos y Procedimientos”.

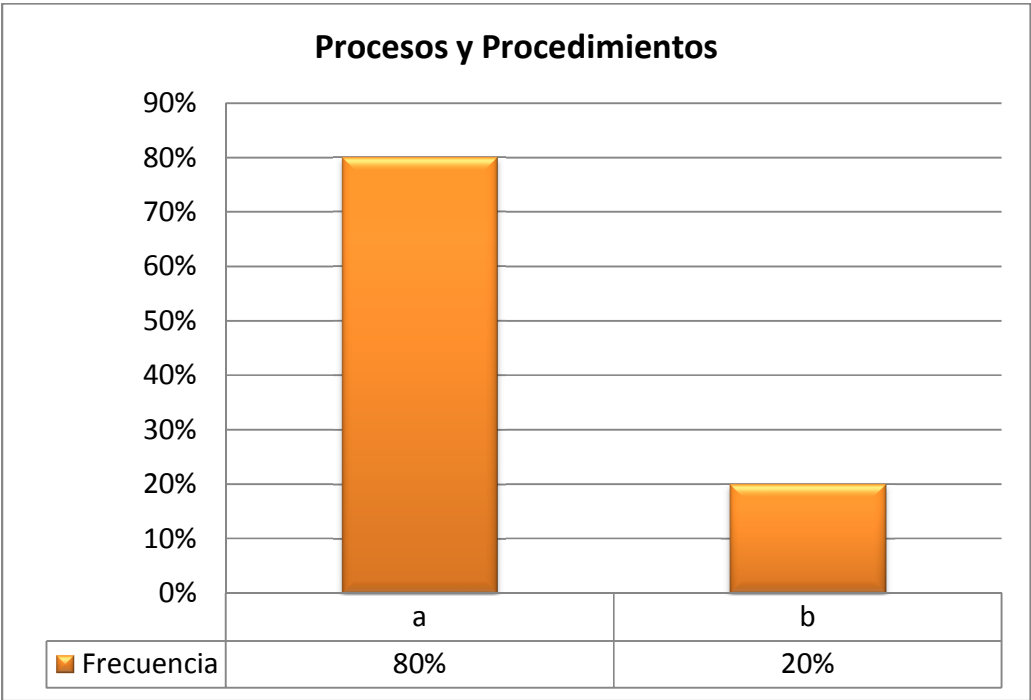
Hay algunas quejas respecto a esta dimensión, por lo que sólo ha recibido una calificación de 7.7. La idea de la pregunta o lo que trata de indagar es si los colaboradores creen que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en el Instituto, son los estrictamente necesarios como para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos, a lo que se respondió NO, pero **no** es un NO de la ausencia de procesos y demás, porque de hecho si no los hubiera el Instituto no podría funcionar. La carencia de manuales, controles y procesos documentados es la falencia de este punto, a lo que se propone la implementación de un S.G.C. (Sistema de Gestión de Calidad), también como poner o llevar más estricto control con los límites de cada proyecto.

Tabla 66. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Procesos y Procedimientos”.

Soluciones		Frecuencia
a	Implementar el sistema de gestión de calidad y manuales	4
b	Mejorar considerablemente los procesos de contratación y los límites que tiene cada proyecto, con respecto a su fecha de inicio o a su fecha final.	1

Fuente. Elaboración Propia

Figura 75. Presentación gráfica del porcentaje de soluciones de la “Procesos y Procedimientos”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 22. Solución de Conflictos.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también podemos ver que un gran porcentaje calificó esta dimensión como “Excelente” (70% de los encuestados).

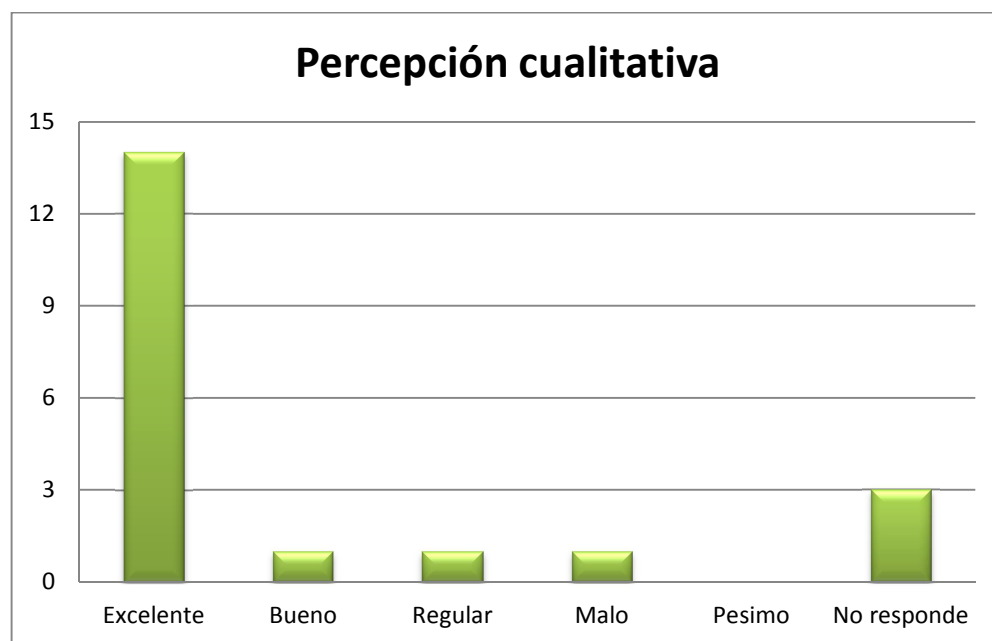
De acuerdo a las causas se puede concluir que los problemas en este aspecto son que a pesar de que se intentan resolver los conflictos oportunamente, estos se solucionan a medias, dejando insatisfechas a las partes.

Tabla 67. Percepción de la dimensión Solución de “Conflictos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

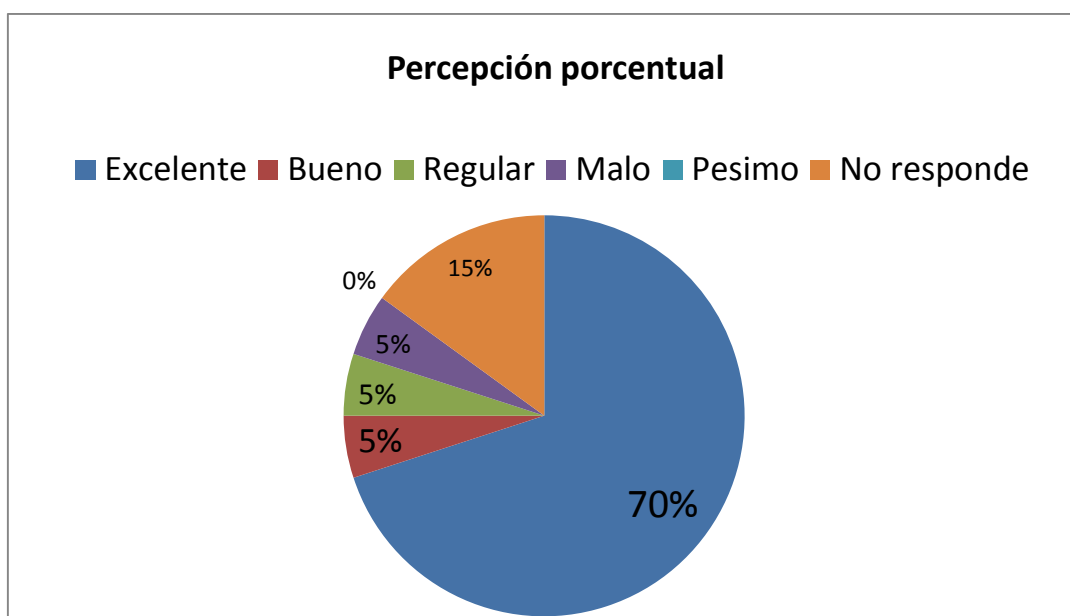
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	14	70%
8.0 - 9.9	Bueno	1	5%
6.0 - 7.9	Regular	1	5%
4.0 - 5.9	Malo	1	5%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	3	15%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 76. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión Solución de “Conflictos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

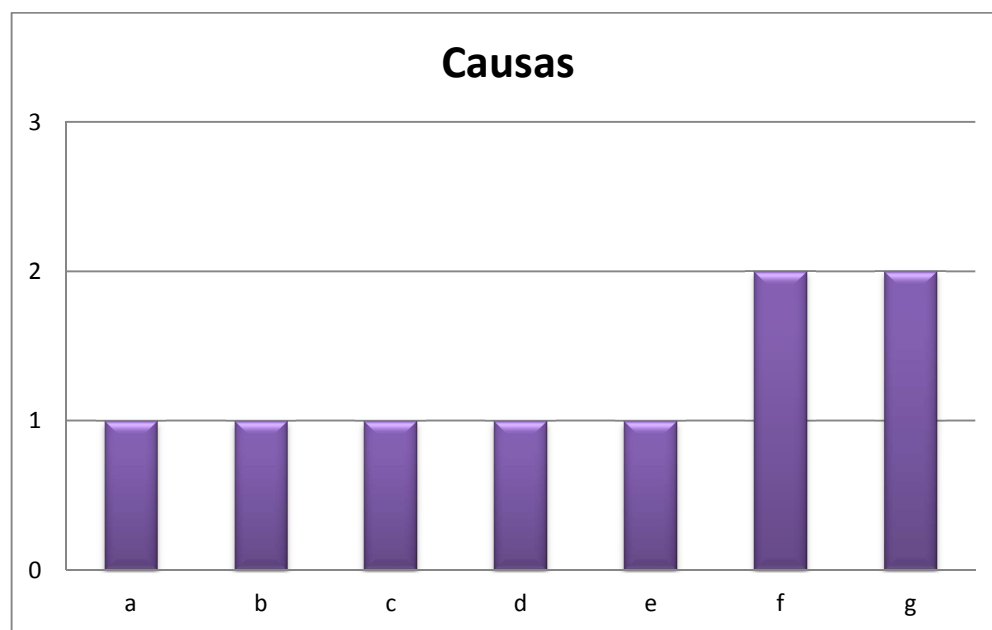
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 68. Causas que impiden que la dimensión “Solución de Conflictos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	1
b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	1
c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses del Instituto, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	1
d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	1
e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	1
f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	2
g) Otras causas ¿Cuáles?	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 77. Distribución de causas dimensión “Solución de Conflictos” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Solución de Conflictos”.

Según las causas presentadas, dentro del instituto la solución de los conflictos siempre se realiza a medios, por esto para ellos la solución a este problema es que se eduque a los colaboradores en negociación y solución de conflictos.

Tabla 69. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Solución de Conflictos”.

Soluciones		Frecuencia
a	Educación en negociación y solución de conflictos	1
b	Armonización de conflictos	1

Fuente. Elaboración Propia

Figura 78. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Solución de Conflictos”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 23. Identidad.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también podemos ver que un gran porcentaje calificó esta dimensión como “Excelente” (60% de los encuestados) y “Bueno” (30% de los encuestados). Al ver esto es que se tiene una alta identidad e imagen del Instituto de Prospectiva, al ser definida la Identidad como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades. La cual también se ha visto un poco contrariada cuando se ha hablado de poca difusión de algún tipo de información, pero que al parecer no ha incidido negativamente en la formación de Identidad en los colaboradores.

De acuerdo a las causas descritas repunta en otras causas, es decir, las posibles causas presentadas no se dan dentro del Instituto, sino otras como: apenas estoy construyendo la identidad ó estoy en proceso de formación dentro del Instituto. Cabe anotar entonces que el

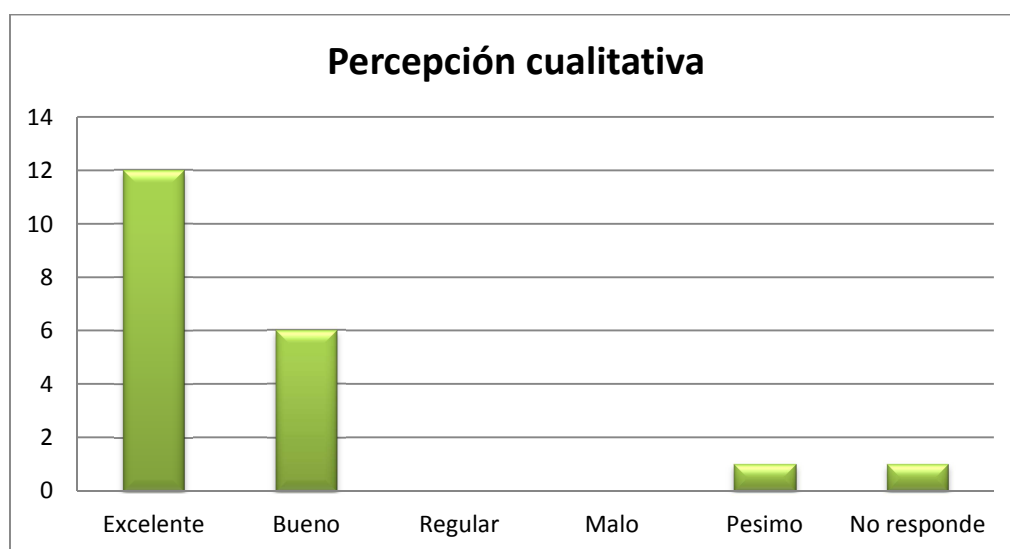
tiempo que lleve la persona laborando dentro de la organización influye decisivamente en la percepción que ésta tiene de la Institución.

Tabla 70. Percepción de la dimensión “Identidad” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

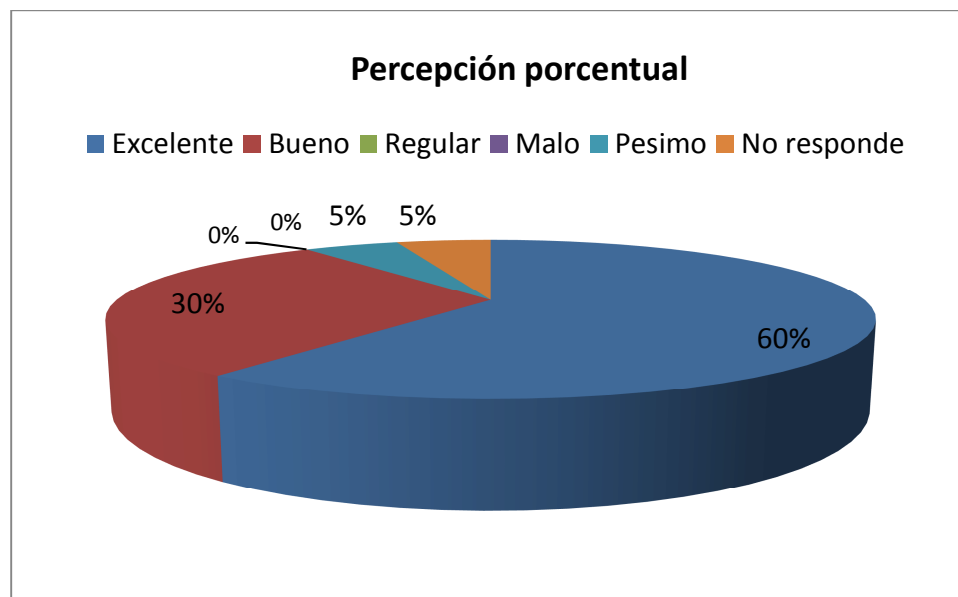
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	12	60%
8.0 - 9.9	Bueno	6	30%
6.0 - 7.9	Regular	0	0%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	1	5%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 79. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Identidad” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

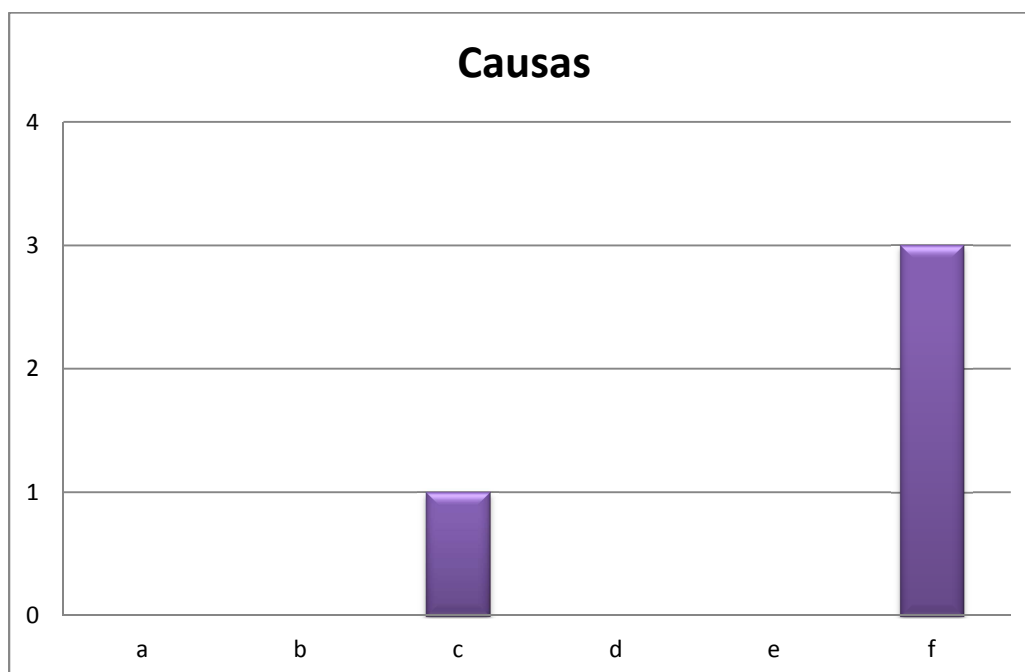
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 71. Causas que impiden que la dimensión “Identidad” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos	0
b) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro del Instituto	0
c) Considero que el Instituto no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	1
d) Considero que el Instituto no se preocupa por mejorar la imagen.	0
e) Considero que la imagen externa que se tiene del Instituto no ayuda a generar identidad en los colaboradores.	0
f) Otras causas ¿Cuáles?	3

Fuente. Elaboración Propia

Figura 80. Distribución de causas dimensión “Identidad” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Identidad”.

Este es uno de los puntos fuertes de la institución, ya que ostenta una muy buena calificación de 9.2, y un consentimiento o respaldo del 90% de los trabajadores.

En esta dimensión el problema más factible al momento de hacer una investigación de este tipo sería, el que la persona indagada esté en proceso de formación, conocimiento y adaptación a la organización, es por eso, que sorprendentemente se encuentra junto a tan buenos resultados un impactante 5% que dice que es pésima su identidad con el Instituto.

A pesar de esto, se resalta aquí un comentario que aparece en la entrevista #12 a manera de solución:

“Es bastante fácil tener sentido de pertenencia con el instituto ya que es muy agradable estar y trabajar aquí así hayan cosas por mejorar, es un buen sitio para trabajar”

✓ **Dimensión 24. Grupos Informales.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también podemos ver que un gran porcentaje califico esta dimensión como “Excelente” (85% de los encuestados).

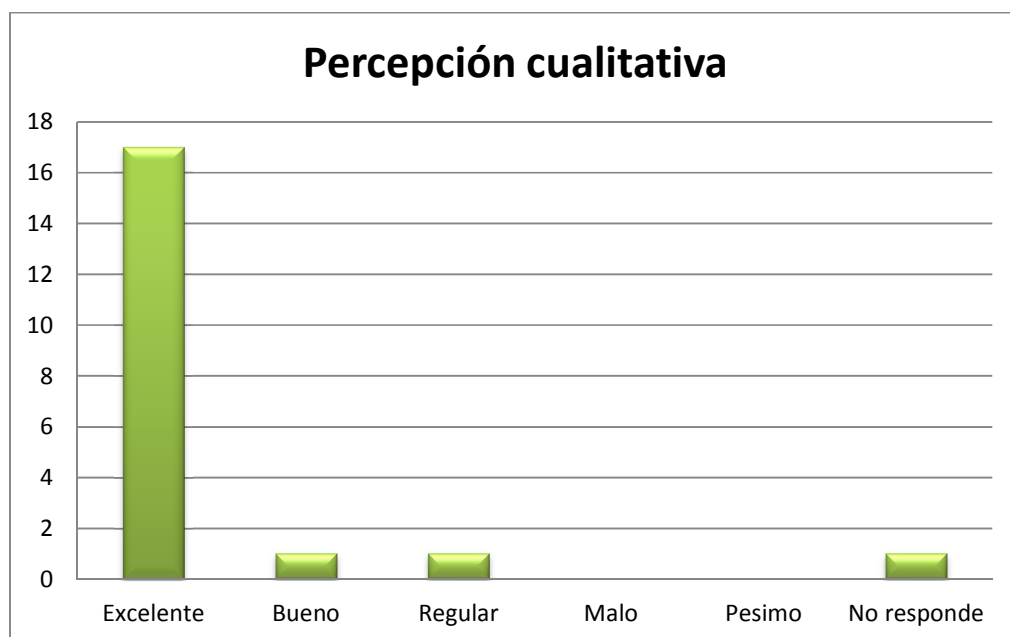
De acuerdo a las causas podemos concluir que los problemas en este aspecto son que a pesar de tener una buena calificación, los colaboradores sienten que el instituto no les brinda el espacio adecuado para el desarrollo de este tipo de actividades.

Tabla 72. Percepción de la dimensión “Grupos Informales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

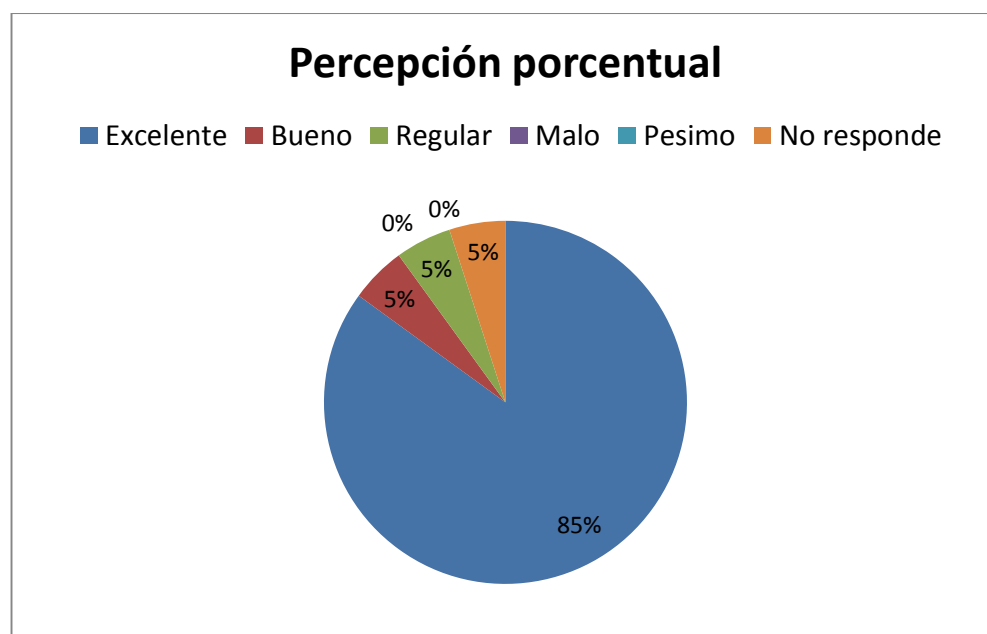
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	17	85%
8.0 - 9.9	Bueno	1	5%
6.0 - 7.9	Regular	1	5%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 81. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Grupos Informales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

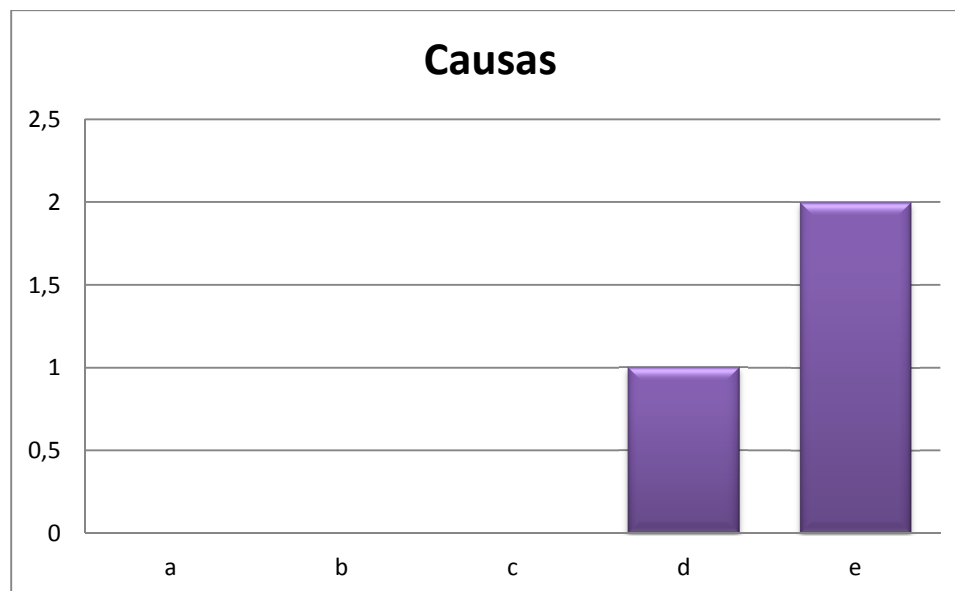
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 73. Causas que impiden que la dimensión “Grupos Informales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.	0
b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal.	0
c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.	0
d) El Instituto no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades	1
e) Otras causas ¿Cuáles?	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 82. Distribución de causas dimensión “Grupos Informales” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Grupos Informales”.

Dado que el aspecto de relaciones interpersonales y de cooperación dentro del instituto no es muy fuerte, la dimensión de grupos informales no lo es tampoco. Por esto las soluciones que los colaboradores brindan para esta dimensión es que se elabore un programa con el equipo de colaboradores el cual tenga presente su participación voluntaria en actividades informales de participación.

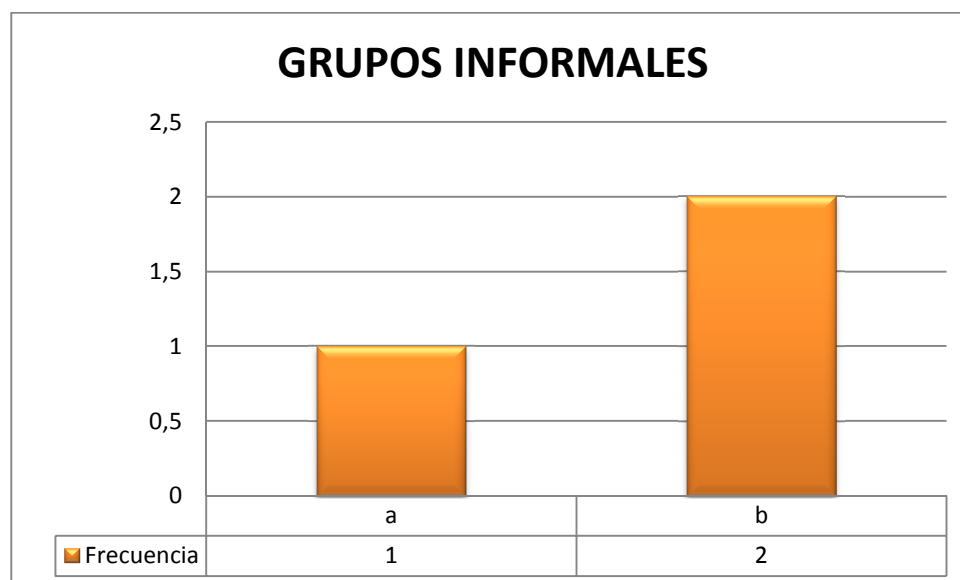
Así también creen que sería bueno que el instituto cree más espacios y dinámicas de integración como un desayuno o almuerzo al mes, un compartir, etc.

Tabla 74. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Grupos Informales”.

Soluciones		Frecuencia
a	Construir más espacios y dinámicas de integración	1
b	Elaborar un programa con el equipo de colaboradores que tenga presente su participación voluntaria en actividades informales de integración como por ejemplo: desayuno al mes o almuerzo, un compartir, etc.	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 83. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de los “Grupos Informales”.



Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 25. Trabajo en Equipo.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también podemos ver que un gran porcentaje calificó esta dimensión como “Excelente” (80% de los encuestados), lo que nos muestra que las personas califican positivamente el trabajo en equipo al interior del Instituto, esto es bueno, al pensar que hay muy poco por mejorar en esta área que brilla como ejemplo dentro del ambiente de la organización, cumpliendo así las expectativas de un clima laboral gratificante.

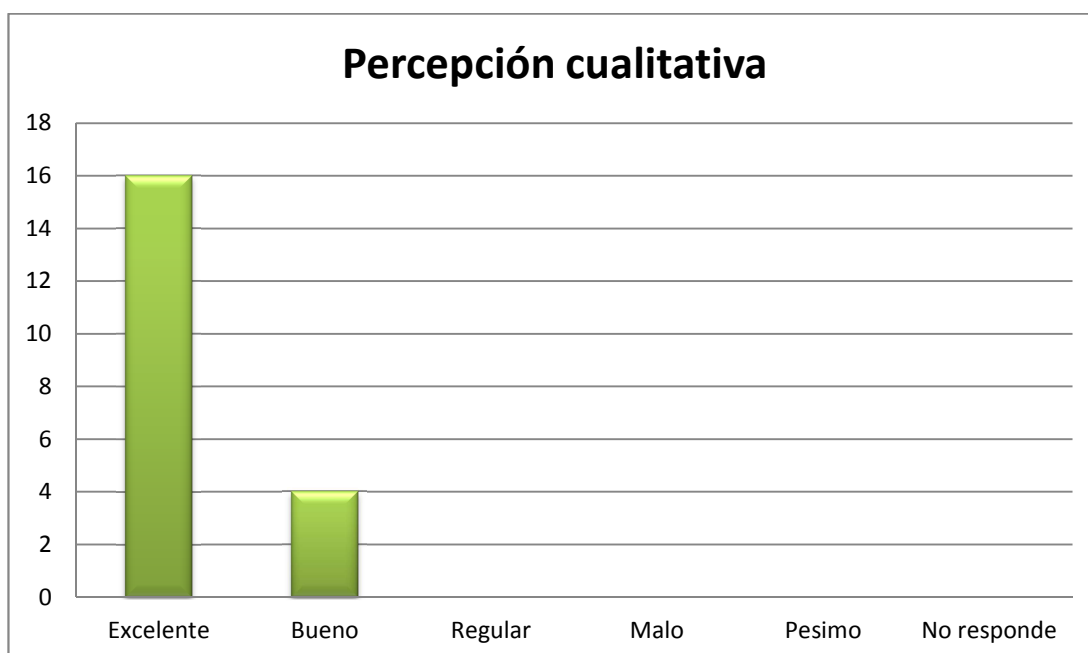
En las causas se señala que la perfección no se ha alcanzado porque algunos equipos conformados no son realmente efectivos, lo cual es de tomar en cuenta para las próximas ocasiones en que se formen grupos, esta causa también está relacionada con la evaluación de desempeño que hasta el momento no se hace formalmente.

Tabla 75. Percepción de la dimensión “Trabajo en Equipo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

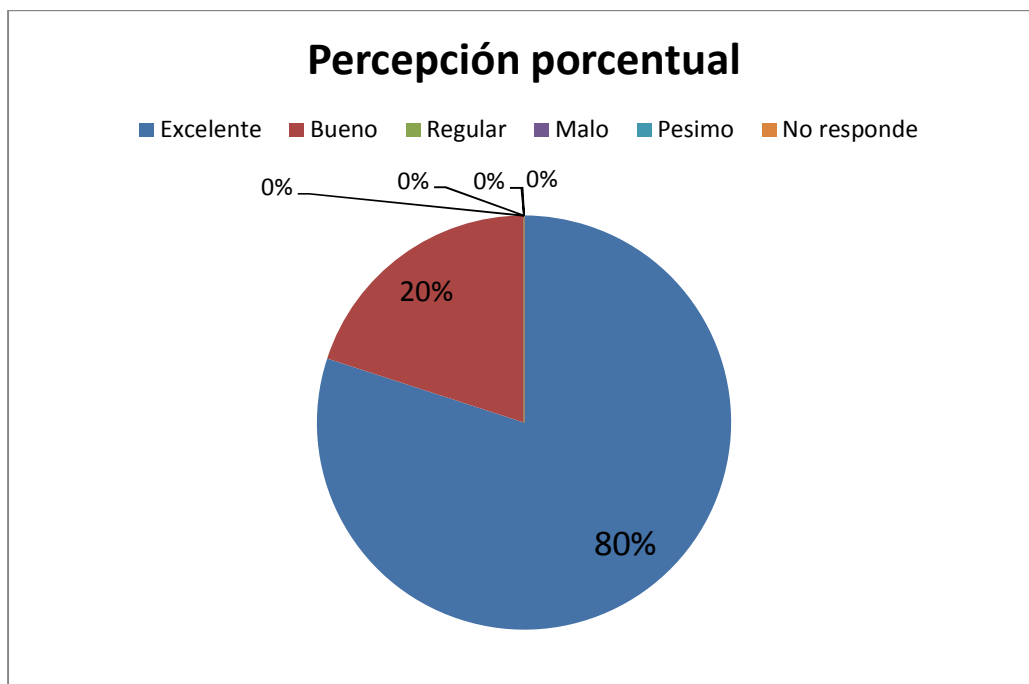
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	16	80%
8.0 - 9.9	Bueno	4	20%
6.0 - 7.9	Regular	0	0%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	0	0%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 84. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Trabajo en Equipo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

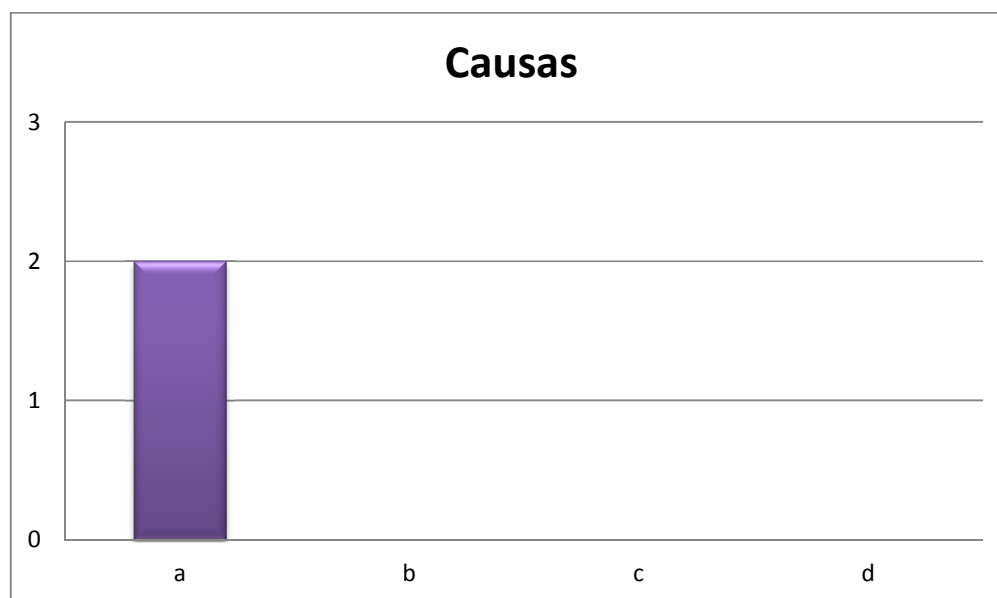
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 76. Causas que impiden que la dimensión “Trabajo en equipo” no sea plenamente gratificante en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

Causas	Frecuencia
a) El Instituto impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	2
b) El Instituto no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	0
c) Las personas del Instituto no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	0
d) Otras causas ¿Cuáles?	0

Fuente. Elaboración Propia

Figura 85. Distribución de causas dimensión “Trabajo en Equipo” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Trabajo en Equipo”.

El instituto impulsa el trabajo en equipo, y en esto es casi un especialista, porque al conocer la institución se puede ver que la estrategia de trabajo es trabajar en red, lo que requiere mucho trabajo en equipo.

Este es el punto con mayor calificación de todas las dimensiones consultadas en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento, llegando a una puntuación de 9.7, y lo mejor el 100% de aceptabilidad por parte de los colaboradores.

Para alcanzar la calificación perfecta en esta dimensión se sugiere fomentar por parte de la organización la integración informal y más personal de las personas al interior de la misma, por medio de actividades sociales y no sólo profesionales.

Lo único que resta decir para este punto es, que hay que mantener el nivel, siguiendo con las buenas prácticas hasta ahora conseguidas por parte de los directivos y buen ambiente de los responsables de los grupos formales.

Tabla 77. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Trabajo en Equipo”.

Soluciones		Frecuencia
a	Realizar más actividades de socialización.	1

Fuente. Elaboración Propia

✓ **Dimensión 26. Información.**

Con base en los resultados obtenidos por los colaboradores del Instituto de prospectiva, la calificación promedio de esta dimensión se ubica en el rango de “Bueno”, aunque también podemos ver que un gran porcentaje calificó esta dimensión como “Excelente” (60% de los encuestados).

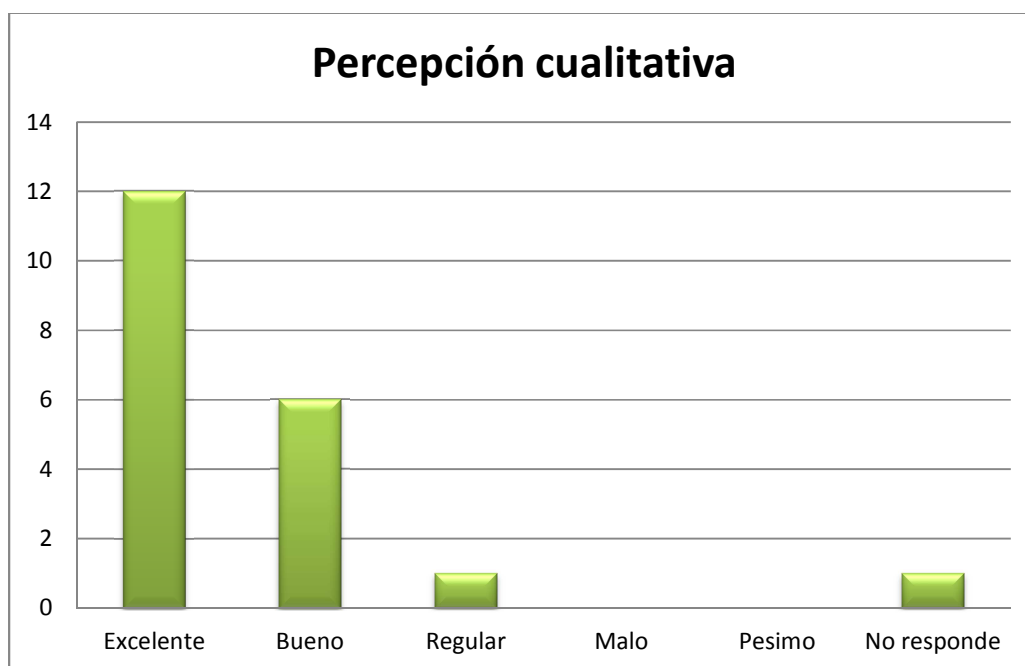
De acuerdo a las causas se puede concluir que los problemas en este aspecto son que a pesar de que se cuenta con los implementos (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia) no se les da el uso adecuado, además que el internet inalámbrico en el instituto no es muy bueno.

Tabla 78. Percepción de la dimensión “Información” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

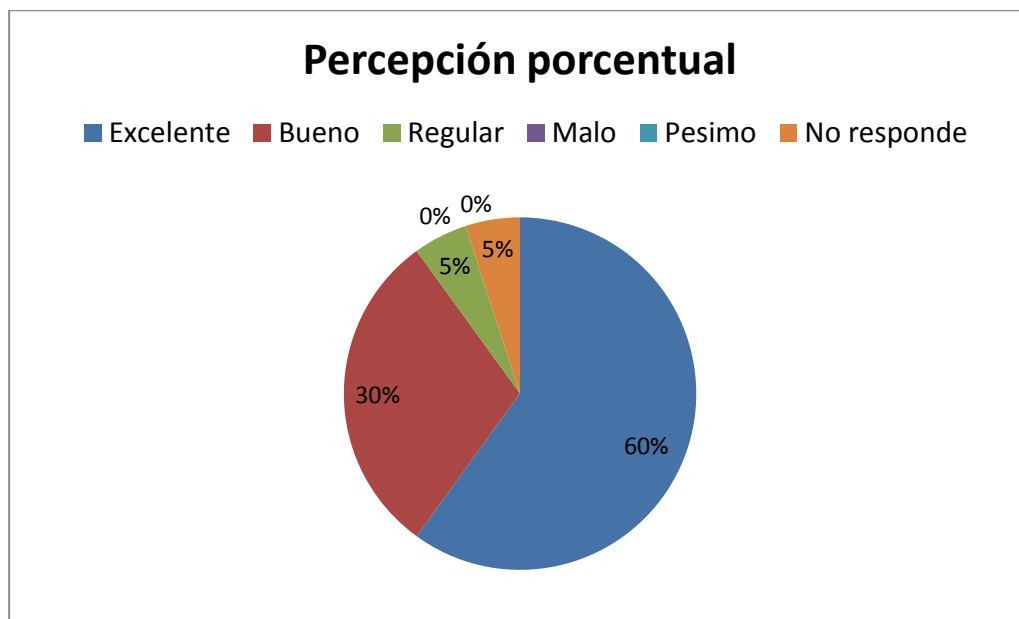
CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN PORCENTUAL
10	Excelente	12	60%
8.0 - 9.9	Bueno	6	30%
6.0 - 7.9	Regular	1	5%
4.0 - 5.9	Malo	0	0%
0.0 - 3.9	Pésimo	0	0%
No responde	No responde	1	5%

Fuente. Elaboración Propia

Figura 86. Percepción por frecuencia y distribución porcentual de la dimensión “Información” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

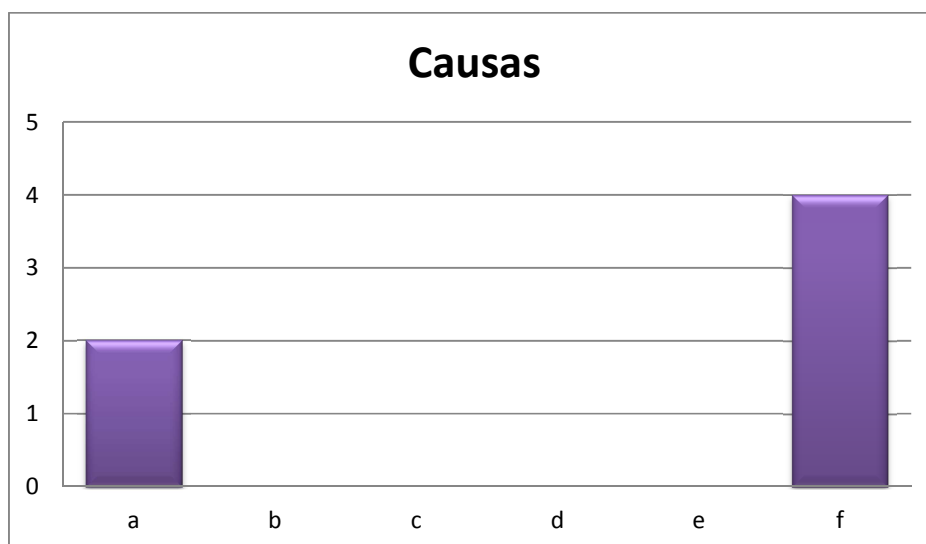
A continuación se presentan los gráficos que nos mostraran el comportamiento de la frecuencia de aparición y la distribución de causas indicadas en la dimensión, las cuales determinan en gran medida que la calificación de esta no sea de un nivel óptimo dentro del Instituto.

Tabla 79. Causas que impiden que la dimensión “Información” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

CAUSAS	FRECUENCIA
a) Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados.	2
b) Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información.	0
c) El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)	0
d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles del Instituto.	0
e) La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información.	0
f) Otras causas ¿Cuáles?	4

Fuente. Elaboración Propia

Figura 87. Distribución de causas dimensión “Información” en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.



Fuente. Elaboración Propia

Descripción y análisis de soluciones para la dimensión “Información”.

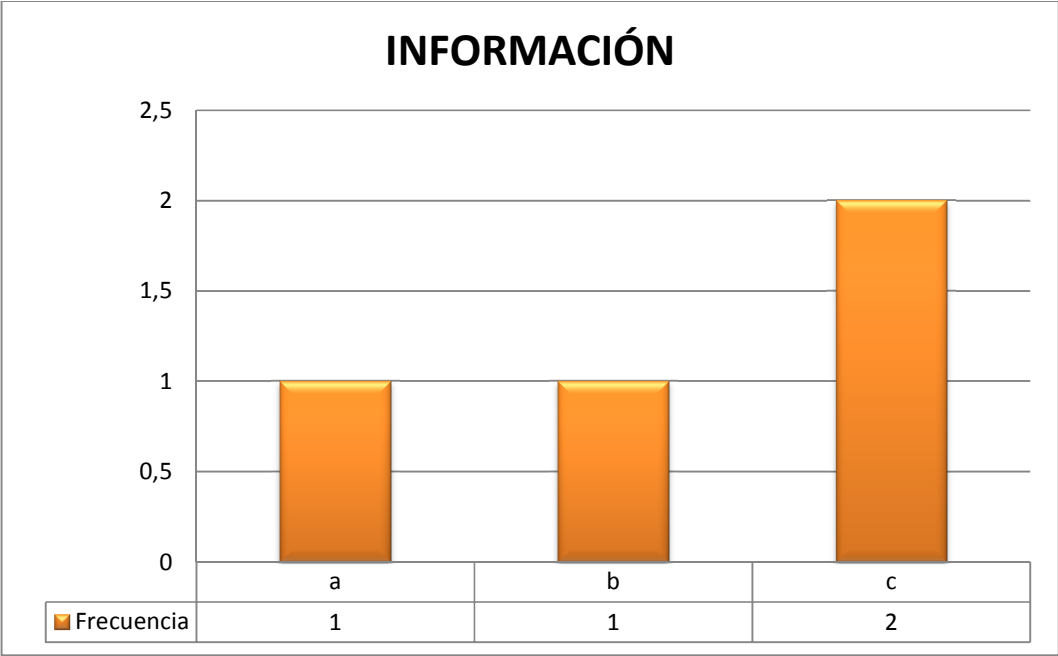
Teniendo en cuenta las soluciones presentadas por los colaboradores del instituto, se deben implementar modelos integrales de comunicación que ayuden a mantener al equipo enterado sobre todo lo que sucede en el instituto, empezando por la implementación de la página web y la mejora en las conexiones de los sistemas wifi.

Tabla 80. Soluciones aportadas por los colaboradores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento para la Dimensión “Información”.

Soluciones		Frecuencia
a	Mejorar las conexiones en los sistemas de wifi	1
b	Implementación de pagina web	1
c	Implementar modelos integrales de comunicación que ayuden a mantener al equipo enterado sobre todo lo que sucede en el instituto. Incluso la pagina del mismo.	2

Fuente. Elaboración Propia

Figura 88. Presentación gráfica de porcentajes de soluciones de la “Información”.



Fuente. Elaboración Propia

4. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PROSPECTIVA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación realizada a los colaboradores, se encuentra que dentro del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento encontrar algunas falencias, así como también existen aspectos destacables los cuales se puede decir no presentan mayor inconveniente.

Teniendo en cuenta que las personas son una parte importante dentro de las organizaciones, el mejoramiento del clima organizacional se convierte en una estrategia empresarial, ya que permite identificar la manera en que las personas que laboran en una empresa perciben el ambiente general que existe en ella, permitiendo también así ver cuáles son las opiniones y percepciones tanto negativas como positivas, que tienen los colaboradores dentro de la misma, para así implementar un plan de mejoramiento que logre fomentar un ambiente de trabajo más satisfactorio, que permita a los colaboradores alcanzar un óptimo desempeño en su trabajo.

Para desarrollar la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en el Instituto de Prospectiva se tendrán en cuenta todas las opiniones dadas por los colaboradores con respecto a las dimensiones analizadas, haciendo énfasis en aquellas donde su calificación se encuentre ubicada en los rangos “Regular y Mala”.

Este plan de mejoramiento tiene como objetivo lograr como su nombre lo indica, un mejoramiento del clima laboral dentro del instituto de prospectiva, fortaleciendo los niveles actuales, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, permitiendo de esta manera que sus colaboradores se sientan más a gusto con sus puestos de trabajo impulsándolos a realizar sus tareas diarias más a gusto, que la relación directivo – empleado sea más favorable, así como la relación entre los mismo colaboradores. De esta manera se lograra elevar los niveles de satisfacción en los empleados y directivos del instituto de prospectiva.

4.1 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.

A continuación, se exponen las estrategias que se consideran pueden contribuir en gran medida a que el clima organizacional mejore y se convierta en esa estrategia que haga que la organización logre los objetivos y metas organizacionales a través de propuestas específicas de cada uno de los aspectos “dimensiones” que inciden en su funcionamiento.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
MISIÓN	La Misión de una empresa es la razón de ser, las metas y los valores de una empresa u organización. Para el caso del Instituto es constituirse en un punto de referencia para el desarrollo de capacidades nacionales en prospectiva, innovación y gestión del conocimiento, que contribuya a la formación avanzada de una masa crítica de personas en grado de gerenciar en forma efectiva organizaciones basadas en conocimiento	Despliegue de la información de planeación estratégica	Difundir la información concerniente a la Misión y sus Ejes esenciales, Visión, Objetivos Estratégicos, Políticas de Calidad y Valores.	Hacer esfuerzos de comunicación a través de plegables donde se registre la información necesaria, y esté al alcance y disposición de todos los colaboradores del Instituto, también se pueden implementar carteleros informativos al alcance de la vista de todos y carpetas individuales con toda esta información. De esta manera se interiorizará al Instituto como tal, y se hará un ejercicio más juicioso y concienzudo de autoevaluación al momento de reflexionar el grado del aporte que se hace a la institución.	Dirección y gestión Humana	Resultados de la evaluación de conocimiento de la información de la planeación estratégica.
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la organización que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio.	Establecer acciones que permitan el reforzamiento de la información concerniente al plan estratégico	Una mayor comunicación e información entre los colaboradores del instituto de prospectiva	Realizar reuniones y disponer espacios acordes, que permitan facilitar a los colaboradores la información con respecto al plan estratégico para su interiorización.	Dirección y gestión Humana	Cronograma de reuniones y planilla de asistencia.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Este aspecto se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, y que para el caso de la herramienta de recolección de información, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos	Empoderamiento a los colaboradores según su rango para descentralizar la toma de decisiones	Delegar responsabilidad y autoridad para evitar demoras en los procesos.	Implementar una nueva mentalidad en los trabajadores del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, el cual es dependiente de la Universidad del Valle, por lo que su estructura no puede ser definida según las necesidades puntuales, pero sí puede decidir en su interior el grado de responsabilidad y autoridad que tienen sus colaboradores, responsables de proyectos, etc.	Dirección y gestión Humana	Programación de reuniones en donde se traten los temas concernientes a la estructura organizacional.
COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema.	Establecer mecanismos que fortalezcan la participación entre los colaboradores	Mantener un nivel de participación de los colaboradores en el instituto de prospectiva, creando espacios adecuados para este.	Para mejorar el nivel de participación entre los colaboradores del instituto, estos deben sentir que su opinión es tomada en cuenta, por lo tanto es recomendable que los directivos realicen reuniones constantes, donde se fomente la participación de los empleados, logrando así que la comunicación directivo - empleado sea más activa.	Dirección y gestión Humana	Programación de reuniones en donde se traten los temas concernientes a las problemáticas del instituto.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
INFRAESTRUCTURA	Hace referencia al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la entidad	Revisión de los espacios físicos de acuerdo a los proyectos	Revisar los espacios creados con el fin de optimizarlos.	Analizar la posibilidad de hacer adecuaciones concernientes al ruido producido en la sala de juntas y las oficinas, porque cuando están todos reunidos, ya sea juntos o separados (cada uno trabajando por aparte), el ruido puede tornarse en un factor de distracción y contaminación. Por otro lado, es necesario dar prioridad de espacios por proyectos.	Dirección y gestión Humana	Crear un plano de las mejoras a realizar y redactar un documento donde se muestren las mejoras implementadas.
COOPERACIÓN	La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.	Fortalecer los mecanismos de cooperación entre los colaboradores del instituto.	Fomentar mecanismos de integración entre los colaboradores del instituto y los miembros que ingresen nuevos a los proyectos	Ya que la cooperación entre los empleados dentro del instituto en algunas ocasiones no es muy buena debido a que constantemente entran nuevos miembros a los proyectos, se debe implementar un mecanismo, ya sea por medio de reuniones o por medio virtual, que le permita a los empleados del instituto conocer quiénes son los integrantes que ingresan a los proyectos, permitiendo así fomentar una mayor colaboración entre los mismos.	Dirección y gestión Humana	Planillas de asistencia de reuniones de socialización por cada proyecto.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
LIDERAZGO	Este punto señala la capacidad de los directivos para el proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos.	Creación de nuevos espacios de tiempo con los subordinados	Determinar las actividades que necesitan de la presencia y opiniones de los directivos y hacerlas prioritarias	Constituir representantes de la dirección que se encarguen de dedicar más tiempo a los acontecimientos que tengan que ver con los colaboradores del Instituto, para que se puedan tratar estos temas en reuniones oficiales semanales, o con un periodo de tiempo prudencial.	Dirección y gestión Humana	Documento tipo encuesta, donde se evidencie el nivel de liderazgo de la o las personas encargadas y el grado de descentralización de la toma de decisiones.
RELACIONES INTERPERSONALES	Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.	Fomentar mecanismos que fortalezcan las relaciones interpersonales de los colaboradores.	Crear espacios que permitan las relaciones entre los empleados del instituto	Por la constante rotación de colaboradores dentro del instituto, no se crean fuertes lazos de colaboración entre los mismos, por lo tanto se deben implementar actividades de integración con la participación de todo el equipo.	Dirección y Gestión Humana	Cronograma de actividades de integración y registro de asistencia a estas actividades.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba")	Diseñar un sistema adecuado y de manera formal para la inducción de los colaboradores	Brindar la inducción y capacitación apropiada para cada puesto de trabajo, haciendo la adaptación mucho más fácil y rápida.	Construir con las experiencias ya vividas por las personas que ya hacen parte del Instituto un programa de inducción y capacitación. Esto permitiéndole a los nuevos ingresos sentirse más cómodos, porque sus orientaciones van a ser más precisas y formales.	Dirección y gestión Humana	Documento que registre toda la información acerca de la inducción y capacitación.
RECONOCIMIENTO	El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.	Fomentar un reconocimiento formal en los colaboradores del instituto.	Crear un programa de reconocimientos formales a los colaboradores del Instituto de Prospectiva	Realizar una reunión con los colaboradores y directivos del Instituto para plantear opciones o ideas sobre cual sería la manera en que a ellos les gustaría que su trabajo sea reconocido.	Dirección y gestión Humana	Registro de reconocimientos entregados a los colaboradores del instituto.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
MOTIVACIÓN	La motivación se refiere al apoyo que brinda la Organización a sus colaboradores y que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.	Procurar a través de la gestión administrativa que se cumplan los términos de los contratos de trabajo.	Responder de forma oportuna a las necesidades de los colaboradores.	Reforzar el compromiso de los colaboradores para con el Instituto, a través del pago oportuno de los salarios, adelantarse a los hechos y restricciones de la Universidad del Valle, para que con el tiempo suficiente de preparación se hagan los pagos.	Dirección y gestión Humana	Cronograma de pagos según los proyectos a realizar.
COMPENSACIÓN	La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la Organización.	Realizar un estudio en los mecanismos de compensación que tiene la Universidad del Valle	Crear un mecanismo para el Instituto de Prospectiva que no dependa de la Universidad	Desarrollar un sistema de compensación que este más acorde con la estructura organizacional del instituto, así como también mientras este dependa de los pagos de Universidad del Valle, tenga un mecanismo de seguimiento y control para el regulamiento de los mismos.	Dirección y gestión Humana	Cronograma de pagos según los proyectos a realizar.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	En este caso se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.	Mantener el nivel de capacitación y equidad en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, y animando a mantener buenas costumbres fuera del puesto de trabajo.	Poner al alcance de todos capacitaciones acordes a su experiencia y funciones, y al estilo de vida y/o gustos y preferencias	Crear planes carrera para los colaboradores de la institución, fomentando la disciplina, y los deseos de avanzar cada vez más en los campos en los que se mueve, así como también los hábitos en su vida personal, esto se puede promover a través de estudiantes de Salud Ocupacional de la misma Universidad, los cuales pueden realizar estudios dentro de la institución y determinar estos programas de salud mental y física para cada colaborador.	Dirección y gestión Humana	Registro de capacitaciones y logros.
HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.	Implementar un plan de Salud Ocupacional dentro del Instituto de Prospectiva	Lograr que en Instituto se le dé importancia a esta dimensión ya que actualmente esta no es tenida en cuenta	Crear comités de Higiene y Salud Ocupacional, que realicen un seguimiento de los problemas que actualmente afectan a los empleados del instituto.	Dirección y gestión Humana	Documento en el cual se evidencie el plan de salud ocupacional y creación formal de los grupos.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.	Hacer una evaluación formal de los puestos de trabajo.	Formalizar los procesos de evaluación de cada uno de los puestos de trabajo y la socialización de los resultados.	Implantar procesos formales de evaluación del personal con conocimiento pleno por parte de los implicados, y establecer los objetivos y las metas claramente al iniciar cada proyecto para hacer la evaluación al final de éstos.	Dirección y gestión Humana	Documento donde se evidencie la evaluación de desempeño para cada puesto de trabajo.
AUTOEVALUACIÓN	Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la organización.	Implementar un método de autoevaluación formal	Desarrollar un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	Desarrollar un formato de autoevaluación que permita las evaluaciones tanto generales como individuales con la participación de todos los colaboradores	Dirección y Gestión Humana	Documento donde se registre las autoevaluaciones para cada colaborador y para cada puesto de trabajo.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
SOCIALIZACIÓN	Proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización.	Institucionalizar procesos formales de socialización.	Establecer medios formales de socialización de los cambios y acontecimientos oficiales de la institución	Asegurar que la información necesaria de cada evento, ya sea un cambio significativo, o los detalles de un evento ya formalizado, lleguen de forma segura hasta todos los colaboradores que deben saberla.	Dirección y gestión Humana	Documento donde se registre formalmente los canales de comunicación.
BALANCE VIDA - TRABAJO	El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.	Propiciar una cultura de balance vida - trabajo entre los colaboradores del Instituto.	Crear conciencia de la necesidad de un equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo dedicado a la vida personal	Establecer límites y programar mejor el tiempo establecido para los proyectos, así como fomentar charlas de toma de conciencia sobre el tema del equilibrio de vida - trabajo.	Dirección y gestión Humana	Cronograma de charlas sobre equilibrio vida-trabajo y registro de asistencia.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
ÉTICA	La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones	Formalizar los estamentos en cuanto a valores y políticas del instituto se refiere	Hacer formales y visibles las reglas de juego relativas a los valores y políticas del Instituto	Generar espacios dónde se divulguen los valores de la institución, dar charlas y conferencias de tipo formal citando estos temas. Hacerlos visibles en carteleros informativos y materiales provistos por el Instituto.	Dirección y gestión Humana	Cronograma de charlas sobre los valores de la institución y registro de asistencia.
NORMAS	Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.	Difusión de los reglamentos entre los colaboradores	Fortalecimiento del conocimiento de las normas dentro del Instituto de prospectiva	Divulgar las normas que regulan la conducta de los colaboradores del instituto a través de los diferentes medios ya sean estos impresos o por medio electrónico	Dirección y gestión Humana	Documento tipo encuesta donde se evidencie si la divulgación de las normas ha sido efectiva.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.	Crear manuales colectivamente, donde se registren formalmente los procesos y procedimientos del Instituto	Detallar en manuales los procesos y procedimientos del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento	Estandarizar la forma en que se ejecutan los procedimientos en el Instituto, sabiendo claramente de esta manera quien debe ejecutarlos, que otros estamentos de la organización afecta y los resultados esperados de este.	Dirección y gestión Humana	Cronograma de reuniones sobre procesos y procedimientos y lista de asistencia. Documento donde se registre información.
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.	Crear espacios que brinden la libertad para dialogar sobre las diferencias entre compañeros y buscar soluciones constructivas.	Fomentar una armonización de los conflictos que puedan presentarse.	Llevar a cabo charlas y capacitaciones que permita enseñarles tanto a colaboradores como a directivos como actuar frente a un conflicto y como buscar salidas constructivas que permitan llegar a un acuerdo para las partes involucradas.	Dirección y gestión Humana	Cronograma de charlas sobre solución de conflictos y registro de asistencia.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
IDENTIDAD	Es el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que se forme de la organización.	Estructurar detalladamente esfuerzos de creación de identidad como institución.	Desarrollar en los nuevos colaboradores la identidad necesaria y requerida según los objetivos del Instituto	Generar sentimientos correctos en los colaboradores hacia el Instituto, dirigiendo con esfuerzos de mercadeo la imagen que se debe tener según las políticas y objetivos de la organización. Para trabajar este punto es necesario involucrar todo lo que tiene que ver con la planeación estratégica, punto afortunado porque se obtendrá doble beneficio de mejorar esta dimensión.	Dirección y gestión Humana	Documento donde se registre la creación de identidad para el cliente interno.
GRUPOS INFORMALES	Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores	Construir espacios de integración	Fortalecer la integración de los grupos informales en el instituto.	Elaborar un programa con el equipo de colaboradores que tenga presente su participación voluntaria en actividades informales de integración.	Dirección y gestión Humana	Cronograma de actividades informales y documento de asistencia.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO O CONTROL
TRABAJO EN EQUIPO	Para efectos de esta investigación el trabajo en equipo se define como grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la organización, en él se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.	Mejorar en la selección de los equipos de trabajo	Mantener el nivel del buen trabajo en equipo.	Investigar con mayor profundidad las competencias de los colaboradores según el proyecto en cuestión, esto para lograr mayor efectividad dentro de cada equipo y cada nuevo proyecto. Este aspecto va de la mano con la evaluación de desempeño que fue antes descrita en este documento.	Dirección y gestión Humana	Documento tipo encuesta donde al final de un periodo se indague sobre el trabajo en equipo.
INFORMACIÓN	La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la organización.	Evaluar los medios de comunicación dentro del instituto	Lograr mantener a los colaboradores enterados sobre todo lo que sucede en el instituto.	Implementar modelos integrales de comunicación, como carteleras, correos e incluso la pagina web, los cuales permitan a los colaboradores permanecer informados.	Dirección y gestión Humana	Documento tipo encuesta donde se evidencie si los medios de información utilizados dentro del instituto están siendo efectivos.

5. CONCLUSIONES

- ✓ Se aplicaron las herramientas necesarias y planeadas para diagnosticar el clima Organizacional dentro del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, logrando encontrar, o descubrir algunas problemáticas o deficiencias en algunas de las dimensiones consultadas. Por medio de este estudio se pudo establecer, conocer e interpretar por primera vez la percepción de los colaboradores acerca de su entorno interno (el laboral), pero no solamente en su aspecto estrictamente profesional y referente a la institución y sus políticas, avances y direccionamiento como tal, sino también, en sus propias relaciones inter-personales y la relación más importante: Trabajador-Organización.
- ✓ El diagnóstico del clima de esta organización permitió crear un plan de mejoramiento para cada una de las dimensiones, porque no se encontró, como era de esperarse, ninguna de las dimensiones con una calificación perfecta (10). Por eso, se hizo la distinción entre aspectos buenos, regulares y malos, para priorizar la urgencia de las acciones de cada dimensión y la importancia que esta tiene para la organización en cuestión.
- ✓ Se pudo apreciar, que los elementos que afectan positivamente el clima organizacional del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, empiezan desde la **Comunicación Participativa**, el **Liderazgo**, las **Relaciones Interpersonales**, el **Desarrollo Personal y Profesional** y el **Trabajo en equipo**. Estos temas, aspectos o dimensiones de la organización, que la hacen un lugar gratificante para laborar, son de los más importantes para catalogar un lugar de trabajo como gratificante, porque estos contienen en sí mismos grandes cargas de elementos psicológicos que afectan en un alto grado la percepción, idea de la realidad que las personas se forman de su entorno o de su labor.

- ✓ Los elementos que afectan negativamente el entorno dentro del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, según los resultados encontrados en la presente investigación son la **Higiene y Salud Ocupacional**, la **Inducción y Capacitación** y el **Plan Estratégico de Desarrollo**. Desde del Plan Estratégico de Desarrollo se puede deducir que hay muchos otros aspectos en un estadio de Malo o Regular, lo cual es reafirmado o comprobado por los resultados de las siguientes dimensiones: la **Misión**, la **Estructura Organizacional**, la **Compensación**, la **Evaluación de Desempeño**, la **Autoevaluación**, las **Normas**, los **Procesos y Procedimientos**. Entre ellas la que se destaca por ser una de las que mayor incidencia negativa puede tener en las personas es la Compensación, y puede ser por dos razones, una porque no se siente satisfecho por la compensación económica que recibe a cambio de sus labores, y menos cuando no existe un plan de incentivos, y otra porque los pagos no se hacen a tiempo, o en el término acordado en los contratos laborales.

- ✓ A través de un análisis de la situación actual de la organización, y con referencias bibliográficas de estudios sobre el concepto de Clima, e investigaciones realizadas en otras instituciones, se sugirió un plan de acción acorde a las necesidades del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento. Tratando los puntos más críticos, o de mayor urgencia o recurrencia dentro de cada dimensión, se propone una acción a tomar por dimensión.

- ✓ Por último, se encontró que el clima organizacional dentro del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento obtuvo una calificación general de 8,3 que se encuentra dentro del rango de Bueno en la escala de valoración.

6. RECOMENDACIONES

- ✓ Es de suma importancia que se tome en cuenta de los resultados de esta investigación, y del principio administrativo de que la Comunicación es como el “pegamento” de la organización, las acciones necesarias para mejorar los canales de comunicación institucional, es decir, formalizar medios y protocolos de Socialización. Este punto es de bastante urgencia y mejoraría en gran manera muchos de los aspectos que presentaron falencias en el Clima Laboral del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

- ✓ Dentro de las actividades de mayor prioridad para las directivas del Instituto, se encuentra la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la norma ISO 9001, que no es más que un modelo de gestión aplicado. Al seguir adelante con este modelo de gestión, se dará satisfactoria solución a dimensiones como la Higiene y la Salud Ocupacional, la Inducción y Capacitación, la Estructura Organizacional, la Evaluación de Desempeño, la Autoevaluación, las Normas y los Procesos y Procedimientos, porque al implantar este sistema, necesariamente se debe responder ante los auditores de la acreditación por controles a la gestión general, pero basados siempre en evidencias físicas y tangibles. Es allí entonces dónde se empezarán a implementar la documentación de todos los procesos y su respectiva socialización o despliegue dentro de la institución, además de los controles a los mismos a través de las evaluaciones pertinentes.

- ✓ Se recomienda analizar por parte de las directivas y en reunión con los colaboradores del Instituto; brindando un ambiente de consenso y de camaradería profesional, y un poco personal, haciendo sentir a todos los integrantes como

personas con voz y voto valiosos para la mejora del clima de la organización, las acciones de mejora propuestas en este documento. También se debe analizar a fondo el resultado de cada percepción obtenido en este trabajo, porque puede presentarse que por ser la primera vez que se reflexiona en estos aspectos del lugar de trabajo, las respuestas pudieron ser dadas a la ligera o sin el tiempo de meditación necesario para dar una opinión más acertada o cercana a la realidad, teniendo esto en cuenta y para generar un consentimiento con todos los miembros de la institución y llegar así a la verdad de la realidad percibida a nivel general y las soluciones más apropiadas para mejorar los problemas o para mantener el buen nivel del comportamiento de la variable hasta ahora, es que va direccionada esta recomendación.

- ✓ Fortalecer mediante el continuo monitoreo desde el principio, durante y al final de los proyectos, el apoyo brindado desde la dirección a los grupos conformados para cada proyecto. Esto aplica para cada aspecto del proyecto, desde los métodos utilizados para la investigación y solución de problemas hasta el día de los pagos realizados a los colaboradores. Esto generará gran motivación a los miembros de la institución y proveerá gran control sobre los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ ARNOLETTTO, Eduardo Jorge, DIAZ, Ana Carolina. Un aporte a la gestión pública, hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública. Córdoba Argentina. 2009.
- ✓ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México.Trillas, 1987.
- ✓ FURNHAM, Adrian, Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones, México. Alfaomega, 2001.
- ✓ MENDEZ ALVAREZ, Carlos E. Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colombia. Universidad del Rosario. 2006.
- ✓ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, 4º Edición, Bogotá. Limusa, 2006.
- ✓ MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos E. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá D.C. McGraw-Hill 2001.
- ✓ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A., Comportamiento Organizacional, 13º edición, México. Pearson educación, 2009
- ✓ RODRIGUEZ MANSILLA, Darío, Diagnóstico Organizacional, 6º edición, México. Alfaomega, 2005

- ✓ Informe creación y desarrollo del instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento 2007-2011 Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Valle.
- ✓ Manual del sistema de gestión de calidad NTC-ISO 9001:2008. Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión de Conocimiento. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. 2011

TRABAJOS DE GRADO CONSULTADOS

- ✓ Burbano Buitrago, Liliana. Diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional en la Industria de Licores del Valle – área de mercadeo (Mercaderistas e Impulsadoras), Santiago de Cali, 2007. Trabajo de grado (Administrador de empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión.
- ✓ Luna Manzano, Mónica. Diagnóstico del clima organizacional en Sulfoquímica S.A. planta Caloto (Cauca). Y su plan de mejoramiento. Santiago de Cali, 2007. Trabajo de grado. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Maestría en Administración de Empresas.
- ✓ Mosquera, Fernando, Sánchez, Ingrid L, Diagnostico y Propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. Tienda Valle del Lili Cali, Santiago de Cali, 2008. Trabajo de Grado (Administración de Empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

SITIOS WEB

- ✓ GARCIA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61 Universidad del Valle Colombia.
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2250/225014900004.pdf>.

- ✓ ORGEMER, Griker. Clima laboral ¿Qué es el clima organizacional?.
<http://www.parasaber.com/economia/mundo-laboral/operativa-y-herramientas/clima-laboral/articulo/clima-organizacional-cultura/1790>.

- ✓ SANDOVAL CARAVEO, María del Carmen. Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas (2004).
http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/28_ensayo_dimensiones.pdf.

ANEXOS