

# **MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL: PREOCUPACIÓN LEGÍTIMA Y NECESARIA POR PARTE DEL MANAGEMENT.**

**Diego A. Cardona A.<sup>1</sup>**  
**Sergio Buelvas.<sup>2</sup>**

## **RESUMEN**

El clima organizacional es parte fundamental de la productividad y el desarrollo de las organizaciones por esta razón las compañías últimamente se están interesando en el estudio de este tema. El objetivo es diagnosticar el clima organizacional en el departamento de Gestión Predial de la empresa Autopistas del Sol S.A. de Cartagena. La investigación fue un estudio de caso, de carácter descriptivo que analiza e interpreta sistemáticamente las características del fenómeno del clima de esta organización. Se consideraron como variables de estudio: participación, estilo de liderazgo, satisfacción, y comunicación.

La recolección de la información se realizó a partir de instrumentos tipo encuesta estructurada por escala de medición Likert y entrevista a profundidad con la gerencia y observación directa. Se evidencia que el ambiente interno o clima organizacional que se maneja dentro del departamento de predial de la empresa Autopistas del Sol S.A. es un ambiente agradable, aunque a su vez presenta una serie de síntomas de inconformidad por parte de algunos participantes en lo referente a ciertos temas.

## **PALABRAS CLAVES**

Clima organizacional, participación, estilo de liderazgo, satisfacción, Comunicación.

## **ABSTRACT**

The organizational climate is a fundamental component of the productivity and development of organizations and therefore companies have lately been becoming interested in studying this subject. The goal is to diagnose the organizational climate in the Land Property Management department of the company “Autopistas del Sol S.A” in Cartagena. The research was a case study of a descriptive type which systematically dissects and interpret the features of this organization’s climate issue. Deemed as study variables are: Participation, leadership approach, satisfaction and communication.

Gathering of the information takes place with survey type tools structured by the Likert measurement table and in-depth interview with management plus direct observation. It is evident that the internal environment or organizational climate being managed within the land department of the company “Autopistas del Sol S.A” is a congenial one that in turn, however, shows a series of symptoms of dissent from some participants with regard to certain issues.

## **KEYWORDS**

Organizational Climate, Participation, leadership approach, satisfaction, communication.

Estudio de caso realizado en la empresa Autopistas del Sol S.A. Depositado en julio 30 de 2010, aprobado en noviembre 5 de 2010.

<sup>1</sup> Administrador de Empresas, Especialista en Docencia Universitaria, Especialista en Gerencia de Mercadeo y candidato a Magíster en Desarrollo Empresarial. Docente Universidad Libre, Sede Cartagena y docente de la Fundación Universitario Tecnológico Comfenalco.

<sup>2</sup> Estudiante del Programa Administración de Empresas y Mercadeo, adscrito en el semillero adminiRSE.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el estudio del clima organizacional ha sido tema de gran debate dentro de la academia, y ha generado marcado interés por parte de las organizaciones, debido a la importancia del factor humano dentro del desarrollo y la competitividad que éstas puedan alcanzar.

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisión, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, que determinan el comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, Carlos, 2005).

En todas las organizaciones existen conductas, actitudes, acciones y normas, derivados de los principios y valores institucionales, que son la apuesta consciente y estratégica de la gerencia o simplemente han surgido espontáneamente de los que conforman la organización. Estos valores y conductas determinan el comportamiento de los miembros de una organización y asimismo influencian en la percepción que puedan tener acerca de su lugar de trabajo y el trato que reciban dentro de éste, todo esto influye en el rendimiento y productividad de los colaboradores dentro de una compañía.

## 1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Medir el clima organizacional en el departamento de Gestión Predial de la empresa Autopistas del Sol S.A. de Cartagena.

## 2. MÉTODO Y TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio de caso, de carácter descriptivo que analiza e interpreta sistemáticamente las características del fenómeno del Clima Organizacional dentro del departamento de Predial de la empresa Autopistas del Sol S.A.

La recolección de la información se realiza a partir de instrumentos tipo encuesta estructurada por escala de medición Likert y entrevista a profundidad con la gerencia y observación directa. Las fuentes secundarias se dan a partir de análisis de documentos, por parte de la empresa.

La fiabilidad del estudio se fundamenta en la triangulación de las fuentes y el soporte teórico.

## 3. REFERENTES TEÓRICOS

La cultura organizacional fue definida por Granell, citado por Rosalinda Gámez (2007), como “aquellos que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas”. A diferencia de ésta el clima se refiere a un nivel más superficial, por lo que se puede establecer, en primera instancia, que depende de la cultura y que ésta determina el tipo de clima existente en la organización. De la cultura dominante, depende el clima y su liga a los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los miembros de la organización. El clima es temporal y puede ser manipulado por los miembros con poder e influencia en la organización, mientras que la cultura tiende a ser permanente o a cambiar mucho más lentamente, esta enraizado en la historia, se comparte por los miembros y es lo suficientemente compleja para ser manipulada. (Soria, Rigoberto, 2008).

Actualmente se ha notado dentro de las organizaciones un creciente interés hacia las personas que trabajan en ellas. El reconocimiento de sus necesidades, ha hecho que éstas entiendan que la remuneración al trabajo no es suficiente; por lo tanto, es necesario atender las motivaciones y necesidades de participación en la toma de decisiones y brindar oportunidades de realización personal a sus empleados.

En todas las organizaciones existe un ambiente laboral determinado, que la caracteriza y diferencia de las demás. Dicho ambiente se presenta por la interacción que se da entre los miembros de la organización y sus creencias

y valores. Esta interacción influye de manera directa sobre los miembros de la organización, determinando su comportamiento, percepción, y desempeño.

Según Jorge Etkin, citado por Gadow, Fabiana. (2010) el clima en una organización puede definirse como la representación interna y compartida que tienen los empleados acerca de las condiciones bajo las cuales están trabajando y sus expectativas sobre las posibilidades futura. Constituye una evaluación que refleja las apariencias subjetivas y los estados de ánimo respecto de la organización y que moviliza u obstaculiza los desempeños individuales. Por ende, tiene un impacto directo en la efectividad y los resultados de las organizaciones.

La principal característica del clima organizacional es determinar la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción, etc. María del Carmen Martínez (2003) identifica varias características:

- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sicológicas y culturales de la organización.
- Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.
- Busca mejorar el ambiente interno laboral de los empleados.

Además, se puede resaltar que el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, debido a que éstas buscan un continuo mejoramiento de su ambiente, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. (Dolly, Blanca 2007).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones y actitudes que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales. (Llaneza, Javier 2009).

Dentro del estudio del clima organizacional es importante tomar en cuenta ciertos aspectos, que son relevantes al momento de realizar un diagnóstico. Entre estos aspectos se pueden destacar los tipos de actitudes que presentan los colaboradores de la organización y que pueden indicar en qué nivel se encuentra la misma.

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el clima organizacional centra su atención en las muy escasas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral. Se encuentran tres tipos de actitudes: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo, y compromiso con la organización.(Robbins, Stephen 2004).

La satisfacción con el trabajo, término también conocido como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general de los individuos hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, a diferencia de aquellas que se sienten insatisfechas. Cuando se habla de actitudes de los empleados, por lo regular se hace referencia a la satisfacción laboral.

El segundo tipo de actitud, es la participación en el trabajo. Ésta surgió a raíz de algunos experimentos realizados, entre estos se encuentra el de kurt Lewin, realizado con grupos de chicos, en el que se procuraba crear tres variaciones de clima social, denominados: democrático, autoritario y laissez-faire. El creador del ambiente era un líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras: 1.procurando la participación activa de los demás, 2. imponiendo autoridad o 3. dejando que cada uno hiciera lo que quisiera. Sus conclusiones confirmaron la mayor eficacia de los grupos participativos, incluso en ausencia del líder.

Después de repasar algunos experimentos, por parte de los estudiosos del tema, se ha llegado a concluir; aunque de manera provisional: 1. la participación produce mayor satisfacción en la medida en que se considera legítima. 2. La participación produce incrementos de producción si se da una coincidencia de objetivos entre la organización y sus miembros, cosa que no ocurre con facilidad. 3. Las decisiones tomadas en grupos suelen ser menos conservadoras y más innovadoras. 4. Las decisiones colectivas suelen ser de superior calidad. 5. Las circunstancias son importantes en las consecuencias de la participación y merecen ser identificadas con precisión. (Marín, Antonio 1995).

La participación en el trabajo mide el grado con el que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valor personal. Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él. También se ha descubierto que una gran participación en el trabajo se relaciona con menos falta y menores tasas de renuncia. (Robbins, Stephen 2004).

El compromiso con la organización es la tercera actitud hacia el trabajo y se define como un estado en que el empleado se identifica con la organización y sus metas, y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse

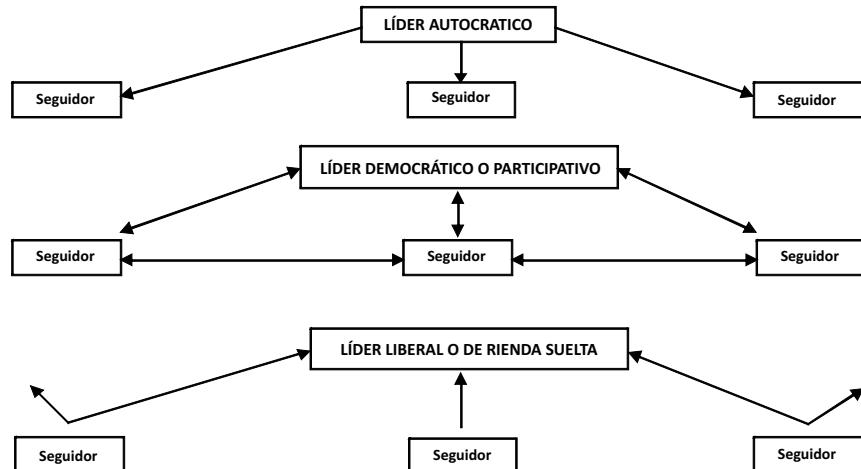
con lo que se hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

Los tipos de actitudes influyen en la percepción y el comportamiento de los miembros de una organización, pero no son el único factor. El liderazgo representa el comportamiento y la actitud que desarrollan las personas al ser dirigidas e influenciadas por otra. Según koontz, Harold y Heinz, Weihrich. (2007) el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuerzen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos.

Harry Truman, citado por koontz, H. y Heinz, W. (2007) define el liderazgo como la capacidad para hacer que los hombres hagan lo que no quieran hacer y que le guste hacerlo.

Existen varias teorías acerca de los estilos de liderazgo. En las primeras investigaciones acerca de este tema, se clasificaban según la autoridad. Se decía que se dividía en tres estilos básicos. El líder autocrático, el líder democrático o participativo y el líder liberal o de "rienda suelta" el cual usa su poder muy poco, si es que realmente lo usa alguna vez. A continuación se ilustra las líneas de influencia de las tres situaciones de liderazgo.

A la hora de desarrollar cualquier actividad, y



Fuente: koontz, Harold y Heinz, Weihrich (2007). Elementos de la administración: un enfoque internacional. Págs. 315

por tanto también para aumentar el desempeño de los trabajadores y su ambiente de trabajo la **motivación** es una herramienta de vital importancia para las organizaciones.

Se define como el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, hay que tener en cuenta los tres elementos claves de esta definición: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Éste es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación; sin embargo, es improbable que una intensidad en el desempeño de trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que hay que buscar es el que está dirigido hacia la meta de la organización y es consistente con esta. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar un objetivo, y mantienen relaciones productivas debido a que estos incentivos repercuten en su buen ánimo y comportamiento; es decir trabajan en equipo de la manera más eficiente. (Robbins, Stephen y Judge Timothy 2009).

Un equipo de trabajo es un grupo real que interactúa entre sí. Los equipos de trabajo se componen de empleados que forman parte de la unidad de gestión y resultado de la organización. Sus miembros ocupan puestos de trabajo interrelacionados entre sí, en un área claramente diferenciada. Su composición es habitualmente fija. También existen equipos que se estructuran para una determinada tarea y luego se disuelven.

Los equipos de trabajo se caracterizan porque comparten y desarrollan ciertos objetivos que guían sus acciones, desarrollan normas internas que gobiernan su conducta en todas las esferas de su convivencia (el modo de decir, el nivel y la calidad del esfuerzo, la resolución

del conflicto, etc.); desarrollan internamente ciertos roles en la división interna del trabajo y; desarrollan sentimientos de atracción mutua de grado diverso; aunque también pueden darse (y es habitual que se dé) sentimientos negativos, que se pueden reducir y evitar a través de una comunicación efectiva. (krieger, Mario 2001).

**La comunicación** es un aspecto fundamental y determinante del clima de una organización, que debe estar encaminada desde los niveles más altos a los más inferiores, debido a que la poca o inadecuada comunicación dentro de una empresa conlleva a que exista ausencia total o parcial de la información relacionada con el trabajo, y puede crear un estrés innecesario entre los miembros de la misma.

En toda organización se pueden identificar distintas direcciones de comunicación: ascendente, descendente y cruzada, las cuales servirán para establecer el marco de trabajo dentro del cual la comunicación ocurre en una empresa (Díaz, Yazmín. 2001).

La metodología para medir el clima en una organización, se presenta a continuación.(Rodríguez, Darío 2005). 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.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables tales como: el contexto social en que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, entre otros. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece.

Likert ofrece instrumentos de medición del clima organizacional que consideran como dimensiones:

- **Estilo de autoridad:** forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- **Esquemas motivacionales:** métodos de motivación utilizados en la organización.
- **Comunicaciones:** formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- **Procesos de influencia:** métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- **Procesos de toma de decisiones:** forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- **Procesos de planificación:** modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- **Procesos de control:** formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

#### 4. ANTECEDENTES

##### 4.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Autopistas del Sol S.A., se orienta fundamentalmente al mejoramiento continuo de los procesos para aumentar la satisfacción de los usuarios de la infraestructura vial concesionada, con participación de personal competente y calificado, instalaciones de apoyo logístico, operacional, administrativo y equipos de última tecnología, en cumplimiento del contrato de concesión 008 de 2007 y los planes que formule el Gobierno Nacional.

Este consorcio está integrado por 10 empresas las cuales realizan los estudios y diseños definitivos, gestión predial, social y ambiental, financiación, construcción, rehabilitación, mejoramiento, operación y mantenimiento del Proyecto de Concesión Vial Ruta Caribe, que comprende siete tramos:

**Tramo 1:** Construcción de la segunda calzada Cartagena – Turbaco – Arjona, así como la rehabilitación de calzada existente.

**Tramo 2:** Construcción de la segunda calzada Cartagena – Bayunca y rehabilitación de la calzada existente.

**Tramo 3:** Construcción de la segunda calzada Palmar de Varela – Malambo y rehabilitación de la calzada existente.

**Tramo 4:** Construcción de la doble calzada Sabanalarga – Palmar de Varela.

**Tramo 5:** Rehabilitación y mantenimiento del tramo Bayunca – Santa Catalina – Luruaco – Sabanalarga.

**Tramo 6:** Rehabilitación y mantenimiento del tramo existente, Arjona – Cruz del Viso.

**Tramo 7:** Rehabilitación y mantenimiento del tramo existente, Malambo – Barranquilla. La longitud total de construcción en vía nueva será de 98 km., la de rehabilitación de vía existente de 179 km., y la de mantenimiento y operación de 293 km.

##### Objetivos de la Empresa.

- **Continuidad:** Garantizar la disponibilidad de la vía al tránsito en forma permanente.
- **Regularidad:** Ofrecer un servicio operacional mínimo en forma permanente.
- **Calidad del servicio técnico y el servicio con el usuario:** Asegurar el resultado óptimo en la operación de la vía.
- **Cobertura:** Prestar servicios a todos los usuarios sin distinción alguna

- **Seguridad vial:** Realizar todas las acciones necesarias para reducir los índices de accidentalidad en la vía tanto en número como en gravedad.
- **Integridad de la vía:** Entender la vía como un todo, compuesto por elementos y reglamentos aplicables.
- **Permanente mejora del Sistema de Gestión de Calidad:** Promover el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos de la concesión mediante el cumplimiento y seguimiento de la política de calidad.

**Talento Humano:** Autopistas del Sol tiene como visión generar un equipo que trabaja creativamente dentro de un marco de valores y objetivos compartidos. Además de la convicción de contar con una comunicación abierta, un trato respetuoso y el trabajo en equipo que asume estar comprometida la empresa.

Se orienta a desarrollar una tarea diaria enfocada en la excelencia y calidad, y basada por el Código de Ética guía la conducta y su trabajo. La empresa dice estar empeñada en formación de los empleados, pues es un aspecto fundamental para el crecimiento profesional del equipo humano, por tal motivo desarrolla y aprovecha las capacidades del personal teniendo en cuenta los objetivos del negocio. De igual forma, pretende proporcionar las herramientas y los conocimientos necesarios, adaptando la temática impartida a cada grupo de trabajo.

Autopistas del Sol desarrolla una política de beneficios para los empleados con el objetivo de favorecer la motivación y la integración con la compañía.

#### **4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PREDIAL**

El departamento de predial de la empresa Autopistas del Sol S. A. tiene como finalidad el avalúo de terrenos, ofertas de predio, negociaciones con los propietarios y expropiaciones entre otros, con la finalidad de adquirir predios para llevar a cabo las construcciones objeto de la empresa.

**Talento Humano:** El departamento de predial de la empresa Autopistas del Sol S.A., no cuenta con estrategias específicas o planes a seguir enfocadas al desarrollo del recurso humano; por lo tanto, éste se limita a las pautas y orientaciones que establece la empresa, planteadas anteriormente.

#### **5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se indica y analiza cada variable objeto de estudio, a partir de la encuesta realizada dentro de este departamento, que permite señalar aspectos claves de la percepción de los empleados que participaron en dicho estudio.

Del total de funcionarios encuestados, el 60% son mujeres y el 40% son hombres. El 50% de ellos se encuentra en el rango de edad de 18 a 29 años, el 40% entre 30 y 41; y el 10% en más de 54.

Con respecto al grado de conocimiento de las metas, (ver grafica 1) se puede afirmar que el 40% de los encuestados tiene un alto grado de conocimiento sobre ellas, mientras que el 30% es muy alto, el del 20% es medio y el 10% muy bajo.

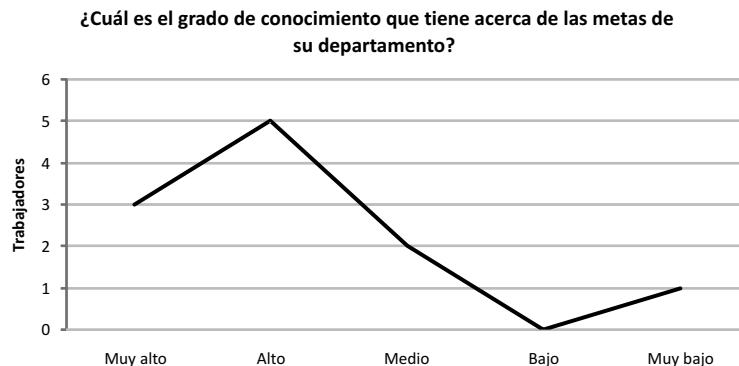
El 60% de los encuestados coincide en que la integración existente entre ellos es alta, mientras que el 40% restante cree que es muy alta.

En cuanto a la percepción y expresión que tienen los miembros del departamento sobre la empresa, el 40% de los encuestados coincide que es excelente, el otro 40% dice que es buena y sólo el 20% dice muy buena.

El 80% de los participantes coincide en estar totalmente de acuerdo en que se sienten parte de la organización, mientras el 20% dicen que están de acuerdo.

El 70% de los participantes manifiesta estar totalmente de acuerdo con el hecho de que el ambiente de su departamento es de tranquilidad y el 30% coinciden que están de acuerdo.

El 60% comenta que dentro del departamento siempre se promueve el trabajo en equipo, el 20% casi siempre y 20% casi nunca.



Gráfica 1.

En la variable que se pedía especificar hasta qué punto le agrada su trabajo, el 70% de los participantes coincidió en que le gusta el trabajo que ejerce, mientras que el 20% le encanta, y solo el 10% le desagrada.

El 50% de los participantes precisan que están de acuerdo con que todo el tiempo hay confianza entre los miembros del departamento, al 30% le es indiferente, y solo el 20% restante está totalmente de acuerdo.

El 40% está totalmente de acuerdo con que existe un apoyo a las nuevas ideas que surgen en el departamento, el 30% dice estar de acuerdo, un 20% coinciden en ni acuerdo, ni desacuerdo, tan solo el 10% afirma estar en desacuerdo. Este punto puede reflejar la falta de entusiasmo por tener iniciativas, que a partir de la observación se pudo evidenciar en algunos empleados (ver gráfica 2).

El 60% coinciden estar de acuerdo en que el jefe del departamento fortalece la confianza entre el equipo, mientras el 40% afirma estar totalmente de acuerdo. (Ver gráfica, 3)

En otro aparte, cuando se le pregunta sobre reconocimiento por parte del jefe inmediato el 60% dicen estar de acuerdo con que los logros son reconocidos individualmente por dicho jefe, mientras el 40% coinciden estar totalmente de acuerdo.

El 60% señala estar de acuerdo que se les permite a los trabajadores hacer propuestas para

mejorar el trabajo, mientras el 40% está totalmente de acuerdo

El 40% de los participantes coinciden en, ni acuerdo ni desacuerdo, en que el jefe del departamento hace hincapié en la satisfacción de las personas en el trabajo, mientras el 30% afirma estar de acuerdo y el 30% restante está totalmente de acuerdo.

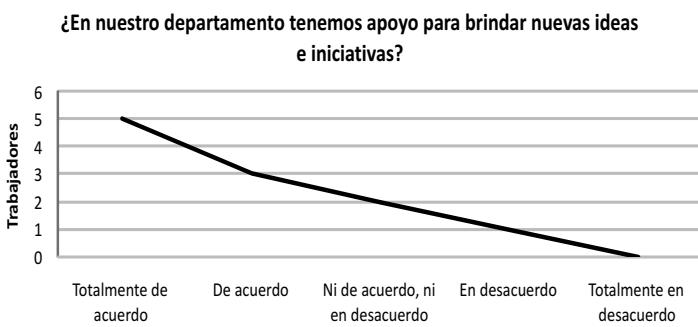
El 40% dice estar en desacuerdo con la afirmación que el sistema de recompensa e incentivos sea justo y beneficioso, un 30% se siente indiferente, mientras que el 20% está de acuerdo y tan solo el 10% está totalmente de acuerdo. Lo que permite señalar que existe la percepción de no contar con un sistema de recompensas e incentivos acorde con lo que desean.

Por otro lado, el estudio arroja que el 40% de los participantes se siente indiferente cuando se habla de promover actitudes entre los empleados, el 20% en desacuerdo, 20% totalmente en desacuerdo y solo un 20% afirma estar de acuerdo. Esto refleja de alguna manera la falta de interés que se cree los directivos tiene sobre los empleados.

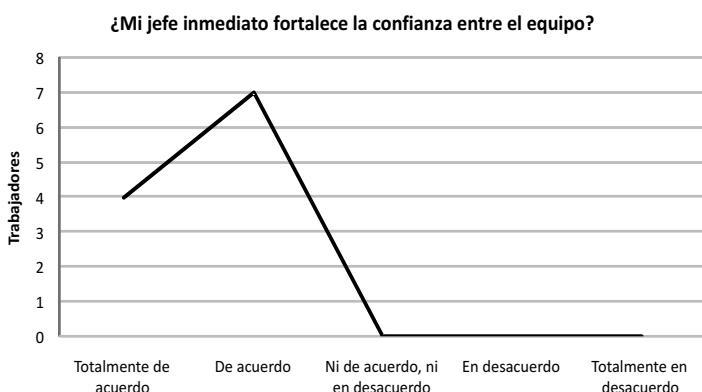
## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación realizada muestran que el ambiente interno o clima organizacional que se maneja dentro del departamento de predial de la empresa Autopistas del Sol S.A. es un ambiente agradable, aunque a su vez presenta una serie de síntomas de inconformidad por parte de algunos participantes en lo referente a ciertos temas; que de no ser tratados en la mayor brevedad de tiempo posible, y de forma eficaz, pueden llegar a convertirse en un problema mayor.

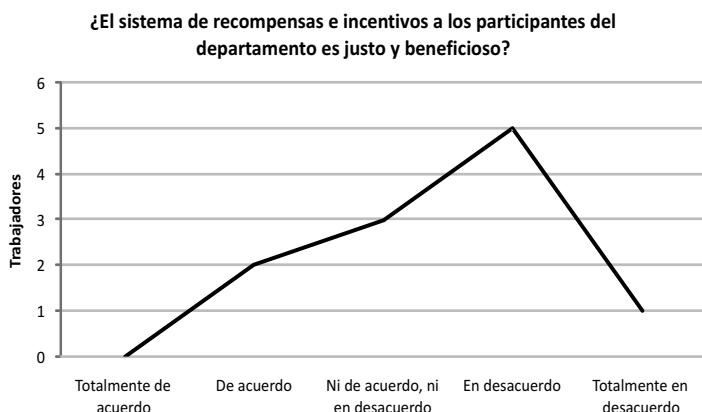
Las recomendaciones que los investigadores proponen para lograr un mejoramiento del clima organizacional en el departamento de predial de la empresa Autopistas del Sol S.A. se presentan a continuación:



Gráfica 2.



Gráfica 3.



Gráfica 4.

- Realizar programas de capacitación a la totalidad de los empleados del departamento, con el fin de especializarlos cada vez más en el área y las tareas que desempeñan.
- Recordar a los empleados, siempre que sea posible, los valores institucionales que rigen al departamento y la empresa, a través de tableros de información, correos, charlas entre otros.
- Desarrollar actividades de entrenamiento de habilidades y fortalecimiento de actitudes para el liderazgo y trabajo en equipo (Outdoor Training).
- Organizar talleres de convivencia, con el fin de generar mejores relaciones interpersonales entre los miembros del departamento.
- Comunicar a todos los empleados, por medio de correos institucionales, intranet y murales, los objetivos, metas y asuntos correspondientes a las actividades del departamento.
- Recompensar a través de presentes, regalos, bonos, y souvenirs entre otros, el trabajo bien realizado por parte de las personas que pertenecen al departamento; para que se motiven y continúen laborando de la misma forma.
- Ofrecer a los empleados oportunidades de ascenso y escalonamiento, no sólo dentro del departamento, sino dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Gámez, Rosalinda. (2007). Comunicación y Cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita.
2. Soria, Rigoberto. (2008) Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2008c/432/](http://www.eumed.net/libros/2008c/432/)
3. Méndez, Carlos. (2005). Gestión en salud: dos estudios de casos sobre cultura organizacional en Colombia. Editorial Universidad del Rosario. Colombia. Pág. 18.
4. Gadow, Fabiana. (2010). Dilemas: La gestión del talento en tiempo de cambio. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina. Págs. 48, 49, 50.
5. Martínez, María del Carmen. (2003). La Gestión Empresarial. Equilibrando objetivos y valores. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España. pág. 70
6. Dolly, Blanca. (2007). Administración de servicios de alimentación: calidad, nutrición, productividad y beneficios. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia. Pág. 69.
7. Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento organizacional. Décima edición Editorial Pearson educación. México D.F. Pág. 72.
8. Marín, Antonio Lucas. (1995). La Participación en el trabajo: el futuro del trabajo humano. Editorial Lumel. Buenos Aires, argentina. Págs. 44-45.
9. Llaneza, Javier. (2009). Ergonomía y psicosociología aplicada: manual para la formación del especialista. Editorial Lex Nova S.A. 12º edición. España. Pág. 477.
10. Robbins, Stephen. YJudge, Timothy. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición Editorial Pearson educación. México D.F. Pág. 175.
11. krieger, Mario (2001). Sociología de las organizaciones. Editorial Pearson Education. Buenos Aires, argentina. Pág. 160.
12. Díaz, Yazmin. (2001). Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillo a través de la planificación estratégica. Capítulo II.
13. Rodríguez, Darío (2005). Diagnóstico organizacional: Diagnóstico del clima organizacional pp. 159 - 177, México D.F. Alfaomega. Págs. 168-169.
14. koontz, Harold y Heinz, Weihrich (2007). Elementos de la administración: un enfoque internacional. Séptima edición. Editorial Mc. Graw Hill. México, D.F. Págs. 310-314-315.