

Clima organizacional en World Office Colombia y su efecto en la rotación de personal

Laura Marcela Alba Plata

Nataly Rubiano Santamaria

Nayeth Alejandra Quinche Salamanca

Yenny Astrid Rodas Arévalo

Asesora

Lida Rodríguez González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2023

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado primero a Dios, por brindarnos la oportunidad de llegar hasta este punto de consolidación de nuestra carrera. A nuestras familias, quienes han acompañado este proceso de estudio y han hecho parte de nuestro sacrificio. A nuestros docentes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, con las enseñanzas brindadas y lograr prepararnos para esta profesión, guiándonos con su compromiso y paciencia.

Agradecimientos

Agradecemos a todos los docentes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia en especial a quienes nos ayudaron con su acompañamiento, nos compartieron su conocimiento, y ayudaron a nuestro aprendizaje, gracias por su dedicación y paciencia.

A nuestras familias por su apoyo incondicional, por su paciencia y por ser la fuente de motivación para lograr esta meta.

A nuestros compañeros con los que cada semestre compartimos experiencias, anhelos, frustraciones, pero quienes también nos dieron la fuerza y el impulso para culminar con este propósito.

Resumen

En época de postpandemia, las organizaciones han tenido una transformación en su ambiente laboral lo cual permite centrar la atención en la importancia del análisis del clima organizacional y la influencia que puede generar en la rotación o retención del personal especialmente en las organizaciones que desarrollan Software. Sumado a ello, este tipo de organizaciones tienen un reto adicional por el evidente crecimiento de ofertas laborales de compañías nacionales y extranjeras para programadores y desarrolladores de Software con mejores condiciones de remuneración y flexibilidad laboral. La investigación tiene como finalidad presentar los resultados del estudio basado en el análisis del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en los programadores y desarrolladores de Software de la empresa World Office Colombia SAS. La investigación aplicó una encuesta donde se aproximó a caracterizar el grupo de trabajadores de la organización en el área específica y a encontrar sus apreciaciones y percepciones del clima organizacional actual e indagar sobre las dimensiones de liderazgo, trabajo en equipo, remuneración, identidad y motivación como variables que potencialmente podrían derivar en la renuncia de los trabajadores a la empresa. Como resultado del estudio, se proponen algunas estrategias de mejora enfocadas en las dimensiones analizadas, con el propósito de apoyar el fortalecimiento del clima organizacional en aras de afianzar la retención del talento humano y reducir los índices de rotación de personal dentro de la compañía.

Palabras clave: Rotación de personal, clima organizacional, desarrolladores de Software, retención de personal

Abstract

In the postpandemic period, organizations have had a transformation in their work environment, which allows attention to be focused on the importance of analyzing the organizational environment and the effect it can have on the turnover or retention of staff, especially in organizations that develop Software. Summary, this kind of organizations have an additional challenge due to the evident growth of job offers from national and foreign companies for programmers and Software developers with better conditions of remuneration and laboral flexibility. The purpose of this investigation is to present the results of the study based on the analysis of the organizational environment and its impact on staff turnover in programmers and Software developers of the company World Office Colombia SAS. The investigation applied a survey to identify the group of workers from the organization in the specific area and to find their appreciations and perceptions of the current organizational environment and to ask about the dimensions of leadership, teamwork, remuneration, identity and motivation as variables that could potentially lead to the resignation of the workers to the company. As a result of the study, some improvement strategies focused on the analyzed dimensions are proposed, with the intention of supporting the strengthening of the organizational environment in order to improve the retention of human talent and reduce staff turnover rates within the company.

Keywords: Staff turnover, organizational environment, Software developers, staff retention

Tabla de Contenido

Introducción	8
Descripción del Problema.....	10
Planteamiento del Problema.....	10
Justificación	13
Objetivos.....	15
Objetivo General	15
Objetivo Específicos	15
Marco de Referencia.....	16
Estado del Arte.....	16
Marco Contextual.....	20
Marco Conceptual	21
Marco Normativo	30
Metodología	32
Método	32
Tipo de Investigación.....	32
Población y Muestreo.....	33
Instrumento de Investigación	33
Resultados	36
Conclusiones.....	38
Recomendaciones	41
Referencias Bibliográficas	43
Apéndices.....	46

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Estrategias</i>	40
---	----

Introducción

El propósito de todas las organizaciones es el crecimiento y la sostenibilidad del negocio aumentando su rentabilidad y generando valor. Si bien es cierto, aspectos como la gestión de calidad, el desarrollo de nuevos productos, la apertura de nuevos negocios y la aplicación de tecnologías de última generación, son factores importantes que marcan la diferencia en el mercado global, ninguno de estos elementos por si solos genera valor sin la interacción directa del ser humano.

De acuerdo con el último informe del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2023) publicado en enero del 2023, se estima que en Colombia alrededor de 20.6 millones de personas corresponden a la población ocupada, es decir, aquellos que participaron en la producción de bienes y servicios en diferentes modalidades de contratación; esta cifra, representa la participación de los trabajadores en el desarrollo económico del país y en consecuencia el crecimiento de las organizaciones. De igual forma, es preocupante la cifra de colombianos que de acuerdo con migración Colombia salieron de país en el año 2022 para trabajar en el exterior, la cual se estima en 547.000 personas. Según Cote (2021), CEO de Digital Ware, históricamente el mercado del Software en Colombia tiene un crecimiento anual del 17.6%, lo cual explica porque se genera tanta demanda de profesionales para este sector en Colombia. Si esta tendencia continua, se puede presentar escasez de trabajadores lo cual puede desacelerar el crecimiento económico.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede identificar que gestionar adecuadamente el talento humano, es la base fundamental para el crecimiento de las organizaciones y el desarrollo económico del país. En ese sentido, las áreas de atracción de talento humano se convierten en áreas estratégicas, que deben alinearse con las perspectivas corporativas y en conjunto con la alta

gerencia, deben potencializar las ventajas de la cultura organizacional y propender por mantener el clima laboral adecuado que permita la retención del personal cualificado y competente.

El clima laboral es hoy en día un factor fundamental dentro de una organización, debido a que los empleados pueden alcanzar mayor productividad y rendimiento en el transcurso de sus labores. Sin embargo, no siempre se da un buen clima laboral entre otras causas por la mala comunicación que hay entre empleados y líderes llevando esto a presentar arbitrariedad con referencia a la toma de decisiones por lo cual se desencadena una insatisfacción por parte de los colaboradores, y por ende les dificulta mostrar su potencial al máximo y cumplir con los objetivos propuestos. Cabe resaltar que los trabajadores son pieza clave para el avance y el progreso dentro de las organizaciones.

Con base a lo mencionado anteriormente, se presenta un proyecto de investigación en el cual se analiza al detalle el clima organizacional de la empresa World Office Colombia SAS con el propósito de determinar la relación directa o indirecta que existe entre el clima organizacional y la pérdida de desarrolladores y programadores de Software dentro de la organización y cómo esto afecta el funcionamiento estructural de la compañía.

Descripción del Problema

Planteamiento del Problema

El objetivo principal de las organizaciones se orienta al crecimiento, sostenibilidad y generación de valor, sin embargo, este propósito requiere del engranaje articulado de diversos recursos para su consecución. Uno de los recursos esenciales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales radica en el talento humano, no solamente desde la óptica de individuos que desarrollan una actividad específica, sino, de la consolidación de saberes, conocimientos y destrezas que se articulan de manera coherente bajo un adecuado clima laboral y que propende por el cumplimiento de las metas establecidas por la organización. Las organizaciones en general deben enfocar sus esfuerzos en desarrollar su cultura organizacional lo cual se basa en el clima laboral y su éxito depende de la percepción de los trabajadores y se demuestra cuando se sienten satisfechos, comprometidos y valorados, lo cual como consecuencia natural aumentará la productividad y la creatividad, reducirá las renunciaciones, mejorará la gestión de los equipos de trabajo entre otros beneficios.

De igual forma, en la época de postpandemia se ha evidenciado un aumento en las renunciaciones voluntarias de los trabajadores y si bien es cierto, algunos estudios apuntan su origen a decisiones personales; también esta situación es provocada entre otros, por el incremento en los horarios laborales no remunerados, excesiva carga laboral, falta de liderazgo y desmotivación, evidenciando un clima laboral muy desfavorable para las organizaciones.

En el caso de las compañías cuyo propósito es el desarrollo y comercialización de Software, constantemente este tipo de negocios se ven enfrentados a nuevos retos establecidos por factores o decisiones externas generadas por entidades públicas, la legislación del país, los competidores, e incluso las tendencias tecnológicas mundiales que desplazan los productos

actuales convirtiéndolos en obsoletos. Para este tipo de organizaciones, factores como la creatividad, la productividad, la resiliencia, la flexibilidad y adaptabilidad son la base fundamental para el crecimiento de la empresa y su permanencia en el mercado. Estas características deben ser la constante en el talento humano de las organizaciones y su fortalecimiento se acentúa en un excelente clima organizacional.

La empresa World Office SAS, hace parte de este grupo de compañías que desarrollan y comercializan Software, para mantener su alto estándar de calidad, estar a la vanguardia en innovación y mantener su posicionamiento en el mercado, tiene un reto importante en la conformación de equipos de alto desempeño que tengan un liderazgo apropiado y que estén alineados a las estrategias y objetivos que persigue la organización. El análisis se desarrollará mediante procesos de observación para el segundo semestre del año 2022 en la sede principal en Bogotá; esto permitirá proponer algunas alternativas de mejora para que la organización pueda ofrecer un clima laboral idóneo donde todos los colaboradores se sientan comprometidos y cualquiera que sea su rol dentro de la compañía, sientan que su aporte es valioso para el cumplimiento de las metas propuesta y en consecuencia, evitar el impacto que puede provocarse por deserciones, renuncias laborales o la fuga de programadores y desarrolladores de Software que son tan anhelados por otras compañías del mismo sector. Con base en este preámbulo el proyecto de investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Puede el clima organizacional motivar la renuncia de los desarrolladores y programadores de Software de la empresa World Office Colombia SAS?

El proceso investigativo inicia con el planteamiento del problema de investigación identificado para la empresa World Office Colombia SAS, con la relación directa o indirecta que existe entre el clima organizacional y la pérdida o renuncia de desarrolladores y programadores

de software dentro de la compañía. Con base en esta información, se citan artículos de diferentes autores expertos en el tema, referencias, antecedentes y datos suministrados por parte de la organización y se formula el método de investigación. Mediante la aplicación del instrumento de medición se obtienen las respuestas alineadas a los objetivos formulados para finalmente proponer algunas estrategias que fortalezcan la retención del talento humano y algunas recomendaciones para mejorar el clima organizacional.

Justificación

El crecimiento acelerado de las organizaciones y la necesidad de implementar nuevas tecnologías de información que fortalezcan la competitividad ha desencadenado un aumento significativo en la demanda de talento humano calificado y cualificado la cual se estima para Colombia en un 65%, especialmente en profesionales enfocados en la creación e innovación de Software. Esta característica sumada al déficit actual de desarrolladores y programadores y con una elevada migración de dichos profesionales a países extranjeros en busca de una mejor oportunidad laboral, constituye uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones, las cuales deben establecer estrategias corporativas que fortalezcan el área de selección de talento humano e impulsen un clima laboral adecuado y pertinente para la retención de los trabajadores en las áreas de desarrollo tecnológico. Al ser World Office Colombia SAS una casa de Software, es de vital importancia contar con un excelente equipo de desarrolladores que puedan asegurar buenas prácticas durante el ciclo de vida del desarrollo de Software.

Los motivos que nos llevan a analizar el clima organizacional de la empresa World Office Colombia SAS, se centran en identificar si existen deficiencias que desencadenen en la renuncia de desarrolladores y programadores de Software. Se considera que el análisis del clima organizacional en la compañía ya mencionada permite comprender las diferentes dimensiones que lo componen; cómo influye en los desarrolladores y programadores de Software y el impacto que puede generar en la retención del talento humano. De igual forma, se espera que la compañía reconozca la importancia de mantener un personal motivado y satisfecho que aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es importante identificar los aspectos de mejora que puede adoptar la organización con el propósito de optimizar su clima organizacional como

apoyo para fortalecer la retención del personal garantizando el bienestar físico y emocional de los desarrolladores y programadores de Software.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el clima organizacional de la empresa World Office Colombia SAS con el fin de identificar aquellos factores asociados con la pérdida de talentos en el área de desarrollo.

Objetivo Específicos

Determinar las principales dimensiones del clima organizacional que potencialmente pueden influir en la decisión de renuncias por parte del talento humano en el área de desarrollo de la empresa World Office Colombia SAS.

Identificar la percepción de los colaboradores del área de desarrollo con respecto al clima laboral dentro de la empresa World Office Colombia SAS.

Proponer estrategias de mejora que permita fortalecer la retención del personal en el área de desarrollo de la empresa World Office Colombia SAS.

Marco de Referencia

Estado del Arte

En la actualidad, el clima organizacional en una empresa es uno de los factores más importantes para que las organizaciones funcionen de manera eficiente. Para ello, es fundamental un ambiente de trabajo armónico, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que inciden en el desempeño conductual de un empleado y están directamente relacionados con la percepción que tiene el empleado de su ambiente de trabajo.

Para el desarrollo de esta investigación, se toma como base el concepto expresado por Gonçalves (2011) en su investigación titulada “Análisis del clima organizacional en la empresa Holsexshop”

El clima laboral es un filtro o fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Es el medio ambiente humano y físico, el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y relacionarse, su interacción con la empresa, el liderazgo del directivo, las máquinas que se utilizan y la propia actividad de los trabajadores (p. 89).

Bajo esta premisa, es importante establecer un clima laboral adecuado que impacte en los resultados del negocio; considerando que se tienen los mejores profesionales que suplen las necesidades y exigencias de la organización tanto en el presente como en el futuro en un sistema de competencias organizativas

La información que brinda Delgado, López y Moreno (2017) en su investigación titulada “Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de Software”, se evidencia que la rotación de personal en las empresas que comercializan licencias

o servicios directamente asociados con el Software, tiene una diversidad de casuísticas donde se identifican variables físicas, estructurales, sociales, personales, u organizacionales. Cada una de ellas presenta características específicas que pueden ser determinantes para la decisión laboral de un colaborador al momento de decidir avanzar con una empresa, o por el contrario decidir retirarse. Básicamente las variables mencionadas componen la percepción de los individuos con respecto al clima laboral en el que se desenvuelven continuamente. En consecuencia, la empresa debe estructurar y/o mejorar los planes de retención de personal teniendo en cuenta las prioridades presentadas por los colaboradores, las cuales contribuyan con el bienestar y el desarrollo personal. De lo contrario, se estima un aumento en la rotación de personal, falta de motivación y deslealtad por parte del trabajador.

Uno de los elementos más importantes para la permanencia, crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones es el talento humano comprometido y responsable que desarrolla sus funciones alineado a los objetivos estratégicos de la compañía. Esta característica no es responsabilidad exclusiva de los trabajadores, de los directivos o de la alta gerencia; es la identidad que desarrollan las organizaciones y que se refleja en el ambiente de trabajo y que integran el denominado clima organizacional.

Por su parte, las empresas cuyo objeto social se orientan a proveer soluciones de Software, requieren de un equipo de profesionales en programación motivados y empoderados quienes conforman el área de desarrollo y garantizan la continuidad de los proyectos de innovación tecnológica. De igual forma, considerando las condiciones actuales del mercado y la alta demanda de profesionales en desarrollo de Software, el reto de las organizaciones se orienta a establecer estrategias que garanticen la retención del personal y la reducción en las renunciaciones de programadores y líderes de desarrollo. Este concepto se reafirma en la tesis de Rodríguez

(2018) titulada “Salario emocional como estrategia para la fidelización de empleados de Instiglio Inc.”, en la cual el autor describe que “Aquellas compañías con altos índices de rotación, pierden recursos valiosos para la compañía no solo por la persona que deja un cargo sino también por el tiempo” (p. 9) y, si bien es cierto este postulado aplica a todas las empresas, cobra mayor relevancia en las compañías que desarrollan Software debido a que por su objeto social, deben mantener la misma línea y estructuración en los lenguajes de programación y cumplir con las fechas de entrega pactadas con sus clientes.

La investigación desarrollada por Rodríguez (2018), incluye una población de 32 trabajadores distribuidos en las áreas de proyectos y operaciones y las variables trabajadas se enfocan en motivación, satisfacción y clima organizacional. La aplicación de los instrumentos de medición se realizó con el 32% de la población distribuido por género en partes iguales y el 90% son trabajadores con menos de un año de vinculación a la compañía. Como resultado de esta investigación, con relación a los beneficios que la compañía otorga a sus empleados, se identifica que hay un desconocimiento o no hay claridad en la totalidad de los beneficios que existen ni como acceder a ellos, lo cual se ve reflejado en los resultados de la frecuencia en que los utilizan. Del mismo modo, el estudio llevó a indagar los beneficios que los trabajadores consideran pueden mejorar el clima organización y cómo estos beneficios influyen positivamente en su decisión de permanecer en la compañía.

El desarrollo tecnológico en Colombia ha venido en aumento y las organizaciones de esta industria enfrentan grandes retos, por lo tanto, se vuelve fundamental tener empleados lo suficientemente capacitados y motivados porque de esto depende mostrar un resultado diferencial ante el mercado; las nuevas generaciones cuentan con la habilidad de adaptarse a nuevas tendencias, su facilidad para el acceso y el manejo de las tecnologías los vuelven recursos

muy valiosos para las empresas pero lamentablemente la brecha entre la demanda del mercado laboral en la tecnología y el personal capacitado ha venido en alza y esto lo afirma Ximena Duque presidenta ejecutiva de la Federación Colombiana de la Industria de Software y Tecnologías Informáticas Relacionadas - Fedesoft (2022) quien indica que las empresas siguen buscando perfiles que ocupen sus vacantes pero la oferta profesional no logra satisfacer la demanda generando una alta competitividad y rotación voluntaria; según la teoría de las expectativas cumplidas de Porter y Steers (1973, citados por Vidal, 2012), explica la rotación voluntaria como una consecuencia del incumplimiento que percibe el empleado frente a las expectativas que construye con relación a su puesto de trabajo en términos de retribución, desarrollo y relaciones.

De acuerdo con la encuesta de salarios del sector de Software y TI en Colombia (2021) realizada por la Federación Colombiana de la Industria del Software y TI, junto al Centro de Investigación de Software y Servicios Relacionados – Cenisoft, se realizó un acercamiento al panorama de la industria y como resultado se obtuvo que el 84% de las renunciaciones del personal en tecnología fueron por un mejor cargo o un mejor salario en otra empresa de los cuales el 42,7%, lo hizo por ofertas laborales de competidores nacionales de TI.

En la investigación titulada “Desempeño productivo y económico de las empresas ante las fortalezas naturales, capacidad, y estilos de liderazgo de los equipos directivos” realizada por el Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA (2022), indica que las empresas de tecnología son las que más contratan jóvenes entre los 18 y 28 años, los cuales actualmente buscan salarios competitivos en el mercado laboral, oportunidades de crecimiento y otros beneficios que le permitan tener estabilidad laboral y mejorar su calidad de vida; estos aspectos han venido evolucionando con el paso del tiempo generando reinversión en las empresas y en la

modalidad de trabajo, tal como lo confirma el índice de tendencias laborales Microsoft (2022) que asegura que el 52% de las últimas generaciones (generación Z y los millennials) buscan contemplar un cambio de trabajo por uno más flexible, un trabajo híbrido o un cambio total por trabajo remoto.

En vista de lo mencionado anteriormente y de los postulados de diversos investigadores, se puede afirmar que las empresas en general requieren fortalecer las dimensiones del clima organizacional con el propósito de establecer un ambiente satisfactorio que permita fidelizar a los trabajadores, garantizar su permanencia y reducir los gastos asociados a procesos de selección en la compañía.

Marco Contextual

La empresa World Office Colombia SAS es una compañía colombiana dedicada al desarrollo y comercialización de software contable, financiero y de gestión para empresas de diferentes tamaños y sectores económicos. Cuenta con más de 25 años de experiencia en el mercado nacional e internacional y tiene presencia en países como Perú, Ecuador y Panamá; la sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá. Actualmente se encuentra posicionada como uno de los principales desarrolladores de software contable en el país.

Para la compañía, es fundamental contar con un gran equipo de profesionales con experiencia en el área de desarrollo y programación de software con el fin de cumplir las expectativas relacionadas en las funciones avanzadas para la gestión contable de las empresas. Teniendo como base esta premisa es importante mencionar que un desarrollador es un profesional con estudios en ingeniería de sistemas y cuenta con la capacidad entender, elaborar e implementar sistemas informáticos en diferentes lenguajes de programación, es decir, en un lenguaje con reglas gramaticales específicas siguiendo una secuencia de algoritmos, lo cual les

permite a algunos de ellos especializarse en diferentes ramas de la programación y la informática, alineando sus conocimientos a la visión de la compañía.

Es importante agregar que para el correcto desarrollo e implementación de un aplicativo contable es primordial dentro del área de desarrollo el trabajo en equipo; la empresa debe contar con una estructura organizativa y un líder que apoye la elaboración conjunta del trabajo y la solución de problemas, así mismo debe contar con un equipo de talento humano que desarrolle estrategias para garantizar el bienestar y motivar el equipo de trabajo.

Marco Conceptual

Para abordar el tema del clima organizacional, es valioso reconocer los orígenes de este concepto, puesto que son varios sus precursores. Tomando como referencia a Chiavenato (2019) cuando presenta a Elton Mayo, quien se reconoce como pionero en cuanto a las teorías de las relaciones humanas, las cuales implican el trato de personas como seres integrales, en vez de ser vistos bajo la percepción que se manejaba en el siglo XX con la teoría clásica donde se intenta manejar a los empleados como si fuesen máquinas satisfechas con una remuneración. El aporte de Elton Mayo con el experimento de Hawthorne, el cual consistió en estudiar el comportamiento, disposición y motivación de los colaboradores de cierto departamento de una empresa en donde se desarrollaban tareas repetitivas; se obtiene como resultado que, al manejar condiciones de trabajo menos estrictas, y con incentivos emocionales, los colaboradores tendrán un mayor rendimiento. En vista de lo anterior se logra evidenciar que las afectaciones que tiene un ser humano en su índole laboral no son exclusivamente económicas, pues, lo postulado por Maslow (1970, citado por Doubront, 2020), es que el ser humano tiene una serie de requerimientos que deben ser cumplidos de acuerdo con un orden jerárquico, el cual se establece

en una “pirámide de necesidades” que implica el cumplimiento de estas, estableciendo necesidades básicas o inmediatas para avanzar en el crecimiento del hombre.

A través del tiempo, diversos autores han aportado sus conocimientos para definir el término clima organizacional, por lo cual, no existe una definición exacta del mismo, sin embargo, todos los autores coinciden en afirmar que la importancia de gestionar adecuadamente el clima organizacional, radica en su afectación positiva o negativa en la forma de actuar y de los comportamientos de los trabajadores que hacen parte de la organización, declaración que es reafirmada por Chiavenato (2019) cuando sostiene que “El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los participantes de la organización y que influye en su comportamiento” (p. 325).

En tal sentido, si la influencia del clima organizacional impacta en el comportamiento de los trabajadores, esta a su vez tiene un efecto directo en la productividad y rentabilidad de las compañías, lo cual permite el crecimiento y la continuidad del negocio; en consecuencia, la gestión adecuada del clima organizacional, se convierte en una estrategia corporativa que a menudo es liderada por el departamento de gestión del talento humano, bajo la supervisión constante de la alta gerencia. Tal como lo resume Chiavenato (2019) “Las investigaciones comprueban que trabajar con un clima organizacional agradable hace que las personas se sientan más satisfechas con el trabajo” (p.78). Es por ello, que las estrategias que desarrolla la organización para gestionar adecuadamente el clima laboral, deben procurar la satisfacción de los trabajadores en sus condiciones laborales y su relación con el entorno.

Las características del clima organizacional también denominadas por varios autores como dimensiones o variables, tienen como propósito la medición que permite mediante la consolidación, desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la compañía y en algunos

casos, realizar comparaciones con mediciones previas. Desde un ángulo complementario, se considera lo expresado por Brunet (2011, citado por Cota, 2017):

La presencia de variables de clima organizacional ha sido identificada como soportes determinantes en los sistemas de calidad; el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales de la empresa, que están compuestos por múltiples variables, dentro de las que se mencionan liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistemas de remuneración entre otras (p.41).

Todas las variables que contempla el autor deben estar sincronizadas de manera correcta para lograr el engranaje armónico que requieren los ambientes laborales. Las empresas pueden realizar mediciones de una o más dimensiones del clima organizacional dependiendo del tipo de compañía y de la variable que desean analizar.

De igual forma, cobra relevancia integrar las siete dimensiones de clima laboral propuestas por Chiavenato (2020) que define como: el conformismo, que se refiere a la sensación de restricciones o imposiciones de las políticas o requerimientos de la organización. La responsabilidad, que determina la autonomía para decidir y resolver problemas sin la necesidad de consultar a los superiores. Los estándares, que corresponden a los indicadores que formula la empresa para medir la calidad del desempeño y productividad del equipo. Las recompensas, equivalen al reconocimiento por los trabajos bien ejecutados y la oportunidad de mejora en casos de equivocaciones y sanciones. Por su parte, la claridad organizacional, define la percepción interna de la empresa y la franqueza de la definición de objetivos. El calor y apoyo, indican la confianza, relación y apoyo que maneja la empresa con su colaborador de manera mutua. Y finalmente, se encuentra el liderazgo, que permite la aceptación de la jerarquía y estructura de jefaturas internas.

De igual manera, citando a Burke (2017, citado por Palomino, 2023) las dimensiones o postulados que se deben tener en cuenta son nueve los cuales define como: la estructura, indicando procesos, límites y jerarquía de la organización; la responsabilidad, es decir la autonomía que puede tener el colaborador en su lugar de trabajo, lo cual puede diferir de la supervisión y compromiso que maneje el empleado. Continúa, con las recompensas, no solo en cuestiones monetarias o de salario sino también a incentivos adicionales gracias a su apoyo en fechas festivas u horarios extendidos. El desafío, es decir, la competencia leal y adecuada en un entorno laboral. Las relaciones, equivalente al trabajo en equipo y el trato entre otros. El apoyo organizacional, que refiere a la cooperación y productividad. Los conflictos internos, generado entre compañeros o superiores. La identidad que maneja el colaborador con su empresa, el orgullo que tiene de ser parte de dicho equipo de trabajo. Finalmente se establecen los estándares, que corresponden a la percepción de los colaboradores frente a los procesos y sus exigencias.

De acuerdo con el conjunto de conceptos asociados a Salguero (2017) se logra apreciar el desarrollo de la definición que tiene la dimensión de liderazgo, determinando así, que se hace referencia a la característica de influencia sobre los grupos para la obtención de resultados a partir de la integración del entusiasmo y la buena disposición de los colaboradores generando una cultura de desarrollo organizacional.

Liderazgo: De acuerdo con el conjunto de conceptos asociados a Salguero (2017) se logra apreciar el desarrollo de la definición que tiene la dimensión de liderazgo, determinando así, que se hace referencia a la característica de influencia sobre los grupos para la obtención de resultados a partir de la integración del entusiasmo y la buena disposición de los colaboradores generando una cultura de desarrollo organizacional.

Trabajo en equipo: Generando un conjunto de conceptos frente a lo definido por Burke (2017, citado por Palomino, 2023) sobre las dimensiones del clima organizacional en cuanto a los diferentes requerimientos que se dan de forma grupal, tal como la responsabilidad, las relaciones, apoyo y los conflictos internos, se busca trabajar el entendimiento que se da frente al trabajo en equipo pues se concibe cómo la condición que genera trabajar en coordinación y cooperación de otros, esto de un modo armonioso que permita aprovechar las virtudes de un equipo y así mismo, sean potencializadas. Lo anteriormente mencionado también se pudo complementar gracias a Henostroza (2022).

Calor y apoyo: Para este concepto, Chiavenato (2019) hace referencia al sentimiento de amistad y cordialidad en el entorno empresarial, en suma, de la ayuda mutua; la cual prevalece en la organización. Pues se hace evidente la participación del entorno laboral para mantener el bienestar del colaborador.

Responsabilidad o Carga laboral: Dando continuidad de la búsqueda de conceptos, Burke (2017, citado por Palomino, 2023) define la responsabilidad o carga laboral como la asignación de tareas para el transcurso de una jornada laboral, la cual debe ser adecuada acorde a la cantidad de horas trabajadas en la labor.

Reciprocidad: Entendiendo que es un proceso donde el individuo y la compañía se complementan mutuamente. La insatisfacción tanto del empleado como de la empresa se origina principalmente por la ubicación incongruente de la persona dentro de una estructura jerárquica. En toda organización se debe lograr la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del empleado como de la empresa, ya que estas van más allá un contrato formal de trabajo entre las mismas. causando un proceso de complementación en donde el empleado y la organización se vuelven parte uno del otro.

Se puede suponer que todo sistema social es un grupo de personas que intercambian recursos de acuerdo con ciertas expectativas. Aquellos recursos que no se limitan a los recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, se intercambian constantemente.

Cuando los empleados sienten que lo que reciben de la empresa a cambio es mayor que sus esfuerzos, consideran que la relación es exitosa. Pero si no se tiene esta coincidencia, se puede agriar fácilmente su relación con la empresa y posiblemente incluso renunciar.

Compensación o remuneración: Cualquier análisis del clima organizacional debe partir de que este es clave para el éxito de la Organización, ya que este determina las actitudes y el comportamiento de los empleados, así mismo se mejora la calidad de vida laboral y se brindan oportunidades para un mejor trabajo. Uno de los factores que afecta negativamente la motivación de los empleados es la compensación que se les ofrece, y el sistema de recompensas debe ser acorde al desempeño laboral requerido por el puesto.

Si bien la compensación salarial parece ser la única base sólida de la satisfacción laboral que produce un buen clima organizacional, es solo un aspecto por considerar, aunque igualmente importante. Junto a ellos, la organización brinda a sus miembros todas las demás formas de estímulo para el desempeño de sus funciones. La evaluación de la organización del trabajo bien hecho y los incentivos y recompensas que proporciona por hacerlo es un aspecto de esta dimensión.

Otro aspecto que es pertinente mencionar, corresponde a las variaciones que se presentan en la medición del clima organizacional, tal como lo reafirma García, Vesga, & Gómez (2021) “Al ser un aspecto perceptual, su evaluación implica poca objetividad por parte de los trabajadores, debido a que lo que puede ser bueno o agradable para una persona no

necesariamente tiene que serlo para otra”. Algunas de las razones por la cuales se puede presentar esta variación puede ser por la forma de contratación, el estilo de liderazgo, el crecimiento y desarrollo dentro de la organización, aspectos que pueden ser diferentes en algunos integrantes de la organización.

Para continuar, es necesario abordar el tema de la rotación de personal en una organización, para lo cual se considera la definición de Chiavenato (2020) como el flujo de separaciones, despidos y/o jubilaciones frente a las contrataciones generadas por parte de una empresa. Cuando las organizaciones tienen un alto índice de rotación de personal, existe alguna novedad en los ambientes externos o internos que genera este impacto.

Dentro de las consecuencias que dejó la pandemia de covid 19, se presenta la alta rotación de personal. Una de las causas se asocia directamente con los esquemas de confinamiento que obligó a realizar las actividades laborales desde el hogar y fuera de los espacios laborales; deteriorando el clima organizacional y transformando varias de sus dimensiones entre cuyas consecuencias se encuentran: la reducción de los salarios, incremento de las jornadas laborales, dificultad para trabajar en equipo y modificación en las condiciones de trabajo. Como elementos que han desencadenado el efecto de la gran renuncia, se citan las palabras de Martínez (2021)

Las nuevas variables concurrentes -muchas de ellas aceleradas por la pandemia-, como la (radical) digitalización, el teletrabajo y la introducción de nuevas formas de trabajar, la hiperconectividad, etc., cuestionan los planteamientos tradicionales de gobernanza en las organizaciones y, especialmente, la función directiva. (p. 67).

Este concepto de “la gran renuncia” fue incorporado en mayo del 2021 por el profesor Anthony Klotz (2021, citado por de la Rosa, 2021) “el agotamiento laboral, el trabajo en remoto,

las expectativas no cumplidas y las renunciadas aplazadas serían las responsables de las renunciadas” (p. 1), y por ende en la rotación de personal

Cuando se profundiza en el concepto de rotación de personal, siguiendo a Loyola (2014, citado por Delgado, López & Moreno, 2017)

La rotación de personal o turnover es el flujo de entrada y salida de personal. En general, se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones, los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, o establecer predicciones. Existen dos sub-tipos de rotación laboral, la rotación voluntaria, es decir las personas que deciden renunciar a la empresa por diferentes razones y la rotación involuntaria, la cual pertenece al grupo de personas que son despedidas por la empresa. (p. 51)

Esta problemática se asocia directa y significativamente a las organizaciones y en especial a las empresas de desarrollo de Software debido a la alta oferta de oportunidades laborales y al crecimiento tecnológico que puso de relieve a nivel mundial el déficit de programadores y desarrolladores de programas y aplicaciones de cómputo. En consecuencia, las empresas han tenido que destinar una mayor cantidad de recursos al fortalecimiento del clima organizacional a fin de contrarrestar y mitigar la posible fuga de talentos estratégicos para el negocio, así como estrategias que permitan reducir la desmotivación e incertidumbre de los demás trabajadores. De forma particular y a la luz de esta investigación, es interesante conocer las razones por las cuales se produce la rotación de los desarrolladores y programadores de Software entre las cuales se mencionan: Mejores condiciones salariales especialmente por empresas del exterior, falta de oportunidades de crecimiento, imposibilidad para trabajar remotamente, desorden organizacional del área de desarrollo, entre otras.

Considerando la premisa descrita, las organizaciones que desarrollan este objeto social y que esperan mantenerse y crecer en el mercado, tienen un reto importante para retener los mejores talentos. Para ello, se determinan diversos factores tales como los espacios de trabajo, las relaciones laborales, los esquemas de liderazgo, la comunicación interna, el empoderamiento, la resolución de conflictos entre otros, los cuales en conjunto conforman el clima organizacional. Argumento que también describe Chiavenato (2020) “Las empresas exitosas proporcionan a las personas un clima laboral acogedor y agradable, con plena autonomía y libertad para elegir la manera de desempeñar su trabajo” (p.33). Considerando lo anterior, se puede determinar que, en caso de una alta rotación de personal, la empresa puede verse inmersa en un elevado costo de requerimientos al momento de reemplazar los colaboradores que abandonaron sus puestos, debido a que se deben manejar ciertos procesos para la adquisición de nuevos talentos; los costos se pueden resumir en costos de reclutamiento, selección, capacitación y desvinculación.

En suma, es importante que la empresa formule e implemente las medidas necesarias para reducir la rotación de personal en los desarrolladores y programadores de Software. El propósito de la investigación es darle a la empresa un panorama global de cómo sus trabajadores específicamente los desarrolladores y programadores de Software que conforman el área de desarrollo, perciben el clima organizacional actual e identificar aquellos factores que pueden estar asociados con la pérdida potencial de estos talentos. La metodología utilizada para esta investigación es producto del material consultado basado en la efectividad de los resultados obtenidos en otras investigaciones académicas previas. El objetivo del instrumento seleccionado es recolectar la información de manera ágil y precisa que nos permita identificar el nivel de satisfacción que tienen los programadores y desarrolladores de Software en la empresa World

Office Colombia SAS con respecto a diferentes elementos que integran el clima organizacional e indagar si impacta negativamente dando como resultado la alta rotación de personal.

Marco Normativo

Actualmente en Colombia se cuenta con el código sustantivo del trabajo donde se encuentra todo lo relacionado con la normatividad de las empresas, acerca del clima organizacional, existen artículos específicos que tratan sobre el ambiente laboral dentro de las compañías para que este sea el mejor. Artículo 1. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Artículo 10. Igualdad de los trabajadores. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley. Artículo 164. Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos (2) horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras, sujeto a modificaciones de a partir de aprobación en la Ley 2101 de 2021.

Ley 909 de 2004. Establece en su artículo 36 que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados las entidades deben implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que la desarrollen.

Dentro de este mismo código, se tiene el Artículo 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida labor. Disposiciones encargadas de medir el clima laboral al menos cada dos años y definir, implementar y evaluar estrategias de intervención. Con base a este artículo, se

evidencia la importancia que existe dentro de las empresas al ejecutar programas de bienestar que aporten a el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, para garantizar que el ambiente laboral favorezca al desarrollo de las actividades que el empleado realice, así mismo que generen motivación y sentido de pertenencia en los colaboradores.

Metodología

Método

Teniendo en cuenta las múltiples dimensiones y/o factores que constituyen la medición del clima organizacional, para esta investigación es necesario mediante el método cualitativo analizar las percepciones y opiniones que tienen los programadores y desarrolladores de Software de la empresa World Office Colombia SAS con el propósito de identificar la influencia que estas tienen con la renuncia voluntaria de este grupo de profesionales. De igual forma, la investigación se apoya en los resultados cuantitativos que la empresa presenta, asociados a la rotación de personal en esta área de trabajo.

Debido a lo mencionado, el enfoque metodológico para esta investigación es mixto. Con la aplicación de los instrumentos diseñados, es posible identificar aspectos del clima organizacional que determinan el nivel de satisfacción laboral en el grupo de desarrolladores y programadores de Software de la compañía. De otro lado, se consideran las cifras asociadas a rotación de personal en los últimos seis meses. Esta metodología propende por identificar las posibles causas originadas por el clima organizacional y las dimensiones que conllevan a la alta rotación de personal en el área de desarrollo tecnológico de la organización y como resultado, plantear algunas estrategias de mejora que permitan disminuir la rotación de desarrolladores y programadores de Software y fortalecer la retención del personal.

Tipo de Investigación

Cuando se refiere al análisis del clima organizacional, las dimensiones que lo componen son muy amplias y las percepciones difieren de cada actor que interactúa en el proceso; en consecuencia; el tipo de investigación es inductiva debido a que se espera observar diversos

elementos del clima organizacional y las probables consecuencias que se reflejan en la renuncia de los desarrolladores y programadores de Software.

Debido a que la empresa no ha implementado medidas evaluativas del clima organizacional en relación con la rotación de desarrolladores y programadores, actualmente se desconoce si el entorno laboral afecta de manera directa o indirecta en esta problemática; de acuerdo con esto y con los objetivos planteados la investigación es explicativa dado que se estudia de fondo el clima organizacional con el fin de ampliar la información detallada para identificar los factores que pueden influir en la rotación de estos empleados.

Población y Muestreo

La empresa World Office Colombia SAS como casa de Software, organiza y establece el área de desarrollo con profesionales tecnológicos que se vinculan en el cargo de programadores y desarrolladores de Software. La aplicación de los instrumentos definidos para esta investigación se enfoca en esta área conformada por un total de 28 personas.

Considerando las condiciones de contratación y disponibilidad del equipo de trabajo, la muestra se determinó en 17 trabajadores activos en la sede principal en Bogotá, la cual corresponde al 61% de la población establecida.

Instrumento de Investigación

Al ser una investigación con metodología mixta, se establece la encuesta como fuente primaria de recolección de información. La encuesta se denomina “Encuesta de percepción sobre el clima organizacional en World Office Colombia SAS”. El diseño se realiza mediante la escala Likert con preguntas cerradas y con una opción de respuestas formuladas de la siguiente manera: Muy satisfecho / Satisfecho / Insatisfecho / Muy insatisfecho

Usando la escala de Likert se obtendrán a su vez datos cualitativos dando resultados más profundos y específicos para su análisis

La encuesta contiene en total de doce preguntas, las dos preguntas iniciales permiten caracterizar al trabajador por edad y antigüedad en la empresa, las siguientes 9 preguntas se componen de nueve preguntas cerradas y tres preguntas abiertas orientadas a validar la satisfacción general del trabajador con el fin de identificar la percepción de los encuestados en diferentes dimensiones como: trabajo en equipo se busca identificar con este factor cómo se siente el desarrollador o programador ejerciendo sus labores diarias junto con sus compañeros, podremos deducir si el trabajo en equipo es un factor que afecta positiva o negativamente al trabajador. Liderazgo en el cual podremos conocer si se encuentran de acuerdo con la manera en la que se les dirige, lidera y evalúa o sí, por el contrario, consideran que no tienen la mejor orientación laboral. Crecimiento y desarrollo desde este punto se podrá saber que tan motivado se siente el empleado por estar dentro de la empresa, si considera que la empresa le brinda las oportunidades de crecimiento ya sean personales, profesionales, laborales o desarrollar un plan carrera dentro de la organización. Carga laboral esta dimensión permitirá percibir si los encuestados consideran que la carga de trabajo no afecta su salud física y psicológica sino por el contrario ayuda a su bienestar. Compensación o remuneración desde esta perspectiva podremos darnos cuenta si los empleados se encuentran satisfechos con su remuneración (salarial y no salarial) de acuerdo con su compromiso, esfuerzo y tareas realizadas.

La encuesta completa, se desarrolla mediante la herramienta de formularios en línea de Google. El instrumento es una elaboración propia, desarrollada a partir de la revisión de la literatura pertinente al tema. Se adecuó al tipo de organización y al área específica de aplicación tomando como base la experiencia laboral de uno de los investigadores dentro de la compañía.

Para tranquilidad de los trabajadores que participan en la investigación, la información recopilada en la encuesta es para uso exclusivo de este trabajo y está desarrollada con fines netamente educativos para la opción de grado del programa de administración de empresas de un pequeño grupo de estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Con el fin de obtener respuestas sinceras sólo se maneja una pregunta de carácter personal para conocer el rango de edad de los encuestados. El manejo de la información es completamente confidencial y su manejo es conforme a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 de protección de Datos Personales

Resultados

Tras la aplicación del instrumento utilizado para esta investigación, se obtuvo las percepciones de los trabajadores frente al clima organizacional de la compañía. De igual forma, se profundizó en indagar los aspectos por los cuales los desarrolladores y programadores de software pueden permanecer o renunciar a la organización; esta es la base para presentar algunas estrategias que puede aplicar la organización, en aras de fortalecer la política de retención de personal. En primer lugar, se identifica que la población participante de este proyecto pertenece a la generación denominada Centennials, los cuales se caracterizan por estar hiperconectados, aprovechan la tecnología y son considerados nativos digitales; características muy acordes al ámbito laboral que desempeñan dentro de la organización. Este grupo poblacional, demuestra un alto grado de cooperación y colaboración generado equipos de trabajo de alto desempeño. Se identifican por tomar decisiones rápidamente, aceptar retos, nuevos desafíos y cambiar rápidamente cuando ya no se sienten satisfechos, lo cual es acorde a las respuestas obtenidas con el tiempo de vinculación en la empresa el cual es relativamente corto considerando la curva de aprendizaje y adaptación que tienen las compañías en desarrollo de Software. En este sentido y de manera anticipada, podemos decir que es altamente probable que exista una elevada rotación de personal en el área de estudio.

Continuando con el análisis, podemos afirmar que las dimensiones del clima organizacional asociadas al trabajo en equipo, la carga laboral y el ambiente de trabajo, reciben una calificación positiva por parte de los trabajadores y se perciben de manera favorable. Aspecto que favorece a la organización porque refuerza la sinergia del área en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. En cambio, cuando se realiza el análisis de otras dimensiones entre las cuales se encuentran el liderazgo y direccionamiento, las oportunidades de

crecimiento, y la retribución o compensación, los trabajadores manifiestan su inconformidad y consideran aspectos que requieren una rápida intervención. Ahora bien, al contrastar la totalidad de las respuestas de las variables del clima organizacional, se puede identificar que los trabajadores califican de manera positiva los aspectos donde ellos interactúan de manera directa y dan una calificación contraria a los factores donde ellos no tienen influencia y dependen directamente del empleador.

Para terminar, en el análisis de las respuestas abiertas, se evidencia el mismo comportamiento anterior, sin embargo, se involucra una nueva variable de clima organizacional que consideran necesita mejorarse sustancialmente, nos referimos a la dimensión de la comunicación. En suma, a las variables de liderazgo, crecimiento y compensación, constituyen los factores más importantes para que el grupo de desarrolladores y programadores de Software, deseen permanecer en la compañía o busquen su vinculación en otras empresas del sector. En síntesis, los resultados obtenidos demuestran que hay factores del clima organizacional que pueden influir en la permanencia o desvinculación de los trabajadores de esta área.

Conclusiones

Dentro de una empresa es muy importante el clima organizacional, y de acuerdo con la investigación realizada podemos concluir que el clima organizacional se relaciona con la renuncia de los desarrolladores al no sentirse cómodos o completamente a gusto en sus puestos de trabajo al no sentirse motivados. Los factores más afectados, son, el crecimiento profesional y salario se debe crear la oportunidad de tener un reconocimiento por el trabajo bien realizado y la oportunidad para una eventual promoción, por ello la organización debe enfocarse en el bienestar de las personas y velar por el compromiso de los resultados obtenidos por los empleados.

Tras los resultados obtenidos en la investigación, encontramos factores desfavorables dentro del clima laboral en el área de desarrollo, lo cual permite crear oportunidades de mejora para el crecimiento de la organización. Conforme a la percepción de los empleados encuestados, se logró identificar algunas fallas en aspectos como el liderazgo, la remuneración, el desarrollo personal y la motivación; los cuales no les permite sentirse completamente satisfechos. Se evidencia un riesgo para la organización debido a que se reconocen algunas las variables que pueden llegar a influir en la rotación de personal dentro de esta área.

Gracias a las investigaciones realizadas a lo largo del presente proyecto, y las encuestas aplicadas con base a estas, más el conjunto de conocimientos adquiridos en esta carrera. Se pudieron determinar las principales dimensiones del clima organizacional sobre las cuales se dio énfasis o se evidenció que podían potencialmente influir en las decisiones de renuncia para el equipo de desarrollo de software en la empresa. Pues se obtuvieron resultados dónde se identifica la inconformidad con diferentes dimensiones de las cuales resaltaron las siguientes: dirección y orientación, oportunidades de crecimiento, carga laboral y finalmente la retribución y

compensación. De las variables indicadas previamente, los colaboradores confirmaron que pueden ser factores que consideran plenamente influyentes ante sus decisiones de continuar con su vida laboral en World Office Colombia o buscar alternativas en otras organizaciones que se puedan acoplar mejor a las necesidades individuales.

También es importante mencionar que a través de esta investigación se puede observar que el clima laboral es fundamental para los procesos de la empresa volviéndose un reto para la organización al buscar mejor calidad de vida para sus trabajadores y mayor eficiencia en sus procesos.

Finalmente, al revisar la pregunta de investigación, se puede concluir que los resultados obtenidos en las encuestas de percepción permiten identificar que la dimensión del clima organizacional que presenta un porcentaje significativo de insatisfacción se relaciona con la compensación o retribución que realiza la compañía por el esfuerzo realizado. Compensación que como se presentó en el marco teórico de la investigación no se asocia exclusivamente a remuneración económica, sino a otras subvariables como salario emocional, incentivos, comisiones, inversión en capacitación y formación, programas de bienestar físico para los trabajadores y sus familias.

La respuesta a la pregunta de investigación se resume en que no exclusivamente el clima organizacional en el sentido amplio del término es la razón que potencialmente derive en la renuncia de desarrolladores y programadores de Software, conclusión que se extrae al observar que si bien existe un importante nivel de satisfacción con las funciones asignadas y con el clima laboral en general, las opiniones se dividen ampliamente cuando se trata de calificar la gestión del líder, la remuneración por su trabajo y la comunicación siendo esta última considerada un aspecto por fortalecer y mejorar.

Dentro de las estrategias que se proponen para fortalecer la retención de personal en el área de desarrollo de la compañía se suscriben a las siguientes

Tabla 1

Estrategias

Acción	Estrategia
Visibilizar	A la alta gerencia la importancia de la retención del talento humano con el propósito de evidenciar los gastos asociados a la pérdida o fuga de talentos en el área de desarrollo.
Fortalecer	El proceso de inducción para los desarrolladores y programadores de Software, garantizando la transferencia de conocimiento de la organización.
Establecer	Un esquema de flexibilidad laboral, que permita al equipo de desarrollo, manejar sus tiempos y ser medidos por la entrega de resultados.
Ofrecer	Remuneración variable que incluya un valor adicional mensual correspondiente a un porcentaje de participación con los nuevos negocios que adquiera la compañía.
Promover	En los desarrolladores la posibilidad de participar en eventos de desarrollo a nivel mundial con todos los gastos pagos y en contraprestación, garantizar su permanencia en la compañía, durante un periodo de tiempo razonable.
Proponer	Desarrollar un plan carrera para los desarrolladores, teniendo aspectos en cuenta como la edad, nivel de estudios, su puesto actual y los posibles cargos que pueda ocupar. Con esta información se podrá realizar un análisis para implementar el plan de formación de acuerdo con las necesidades de cada empleado; es importante mencionar que la implementación de esta estrategia no representa un gasto para la empresa sino por el contrario una inversión, al profesionalizar los procesos y mejorar las aptitudes de los trabajadores mejorará la productividad y la organización se va a potenciar

Nota: Esta tabla contiene la propuesta de estrategias para fortalecer la retención del personal

Recomendaciones

La medición del clima organizacional de la compañía ayuda a determinar las percepciones que tienen los empleados sobre la satisfacción laboral en el rol que desempeñan. Esta medición conduce a proponer acciones de mejora que permiten establecer un entorno de trabajo adecuado para tener un equipo de profesionales productivos y alineados con las estrategias de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos con las diversas respuestas expresadas por los empleados del área de desarrollo de la organización, se pretende mejorar el clima laboral y contar con condiciones dignas de trabajo. Para esto, la empresa debe realizar diversas acciones entre las que se encuentran:

Reestructurar el proceso de comunicación para garantizar mejores tiempos de respuesta y establecer los plazos de atención de acuerdo al tipo de comunicación establecida.

Reforzar el liderazgo en los niveles jerárquicos que tienen a cargo equipos de trabajo, con el propósito de garantizar la sinergia entre los líderes y trabajadores en función de alcanzar los objetivos organizacionales

Realizar un cronograma de actividades con la periodicidad que establezca la compañía, con el ánimo de distribuir de manera equitativa las cargas de trabajo, garantizando los espacios de bienestar y descanso.

Desarrollar un programa de reconocimiento de logros y generación de resultados con la posibilidad de acceder a capacitación y formación formal hasta con el 100% del valor asumido por la organización.

Establecer un plan de bienestar que incluya el desarrollo de actividades que involucren el núcleo familiar de los trabajadores.

Implementar un plan de compensación que incluya incentivos por entregas a tiempo, reducción de errores, entrega de documentación técnica entre otros.

Promover la cultura de la medición donde se establezca la evaluación a 360 grados donde se califique bajo los mismos lineamientos al jefe, subalterno y pares.

Realizar un reajuste en la remuneración del área de desarrollo teniendo en cuenta diferentes aspectos como nivel académico, tiempo en la empresa, tareas que desempeña, entre otros, asegurándose de mantener una equidad interna, pero a su vez mantener una remuneración más competitiva frente al mercado, esto motivará su sentido de permanencia dentro de la compañía.

Referencias Bibliográficas

- Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA (marzo de 2022) *Desempeño productivo y económico de las empresas ante las fortalezas naturales, capacidad, y estilos de liderazgo de los equipos directivos*. <https://www.cesa.edu.co/wp-content/uploads/2022/03/Estilos-de-liderazgo-y-desempeno-productivo-transformacion-digital-en-empresas.pdf>
- Cota, A. (2017). *Método para evaluar el Clima organizacional del área docente de un centro de Bachillerato Tecnológico de CD*. <https://eds-p-ebsohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d89918af-879e-4cb4-bdfa-105f1f5d1945%40redis>
- Cote, J. (9 de Julio de 2021). *Industria del software: un sector con visión de crecimiento*. <https://forbes.co/2021/07/09/red-forbes/industria-del-software-un-sector-con-vision-de-crecimiento>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9167>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350>
- De la Rosa, M. (2021). *Cómo retener el talento ante «la Gran Renuncia».capital humano*. <https://eds-p-ebsohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=9619ead9-0451-4fb6-aa1d-0ad9bc6f2777%40redis>
- Delgado, S., López, V., & Moreno, L.(2017). *Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software (causes of organizational*

environment in a software development company).

https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n1_2017/RIAF-V10N1-2017-5.pdf.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, G. (Enero de 2023). *Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_23.pdf

García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2021). *Clima organizacional: Teoría y práctica*.

<https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.14718/9789585133396.2020>

Gonçalves, A. (2011). *Dimensiones del clima organizacional*.

<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>

Martínez, J. (2021). *Replantear la función directiva tras la pandemia. La gran renuncia como*

síntoma. [https://search-ebshost-](https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153693814&lang=es&site=eds-live&scope=site)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153693814&lang=es&site=eds-live&scope=site](https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153693814&lang=es&site=eds-live&scope=site).

Henostroza, E. (2022). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad distrital de la Región Ancash* [https://search-ebshost-](https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.9F8A8B5B&lang=es&site=eds-live&scope=site)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.9F8A8B5B&lang=es&site=eds-live&scope=site](https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.9F8A8B5B&lang=es&site=eds-live&scope=site)

Microsoft Prensa (marzo de 2022) *Nuevo índice de tendencias laborales: el 57% de los*

empleados españoles prioriza la flexibilidad y el bienestar a la hora de elegir trabajo

<https://news.microsoft.com/es-es/2022/03/17/nuevo-indice-de-tendencias-laborales-el-57-de-los-empleados-espanoles-prioriza-la-flexibilidad-y-el-bienestar-a-la-hora-de-elegir-trabajo/>

Rodríguez, J. (2018). *Salario emocional como estrategia para la fidelización de empleados de Instiglio Inc.* <http://hdl.handle.net/10554/39540>.

Salguero, N. (2017). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior.* <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6119351.pdf>

World Office Software Contable y Financiero área de talento humano (2022). *Manual de sistema integrado de gestión.* <https://www.worldoffice.com.co/>

Apéndices

Apéndice A

Detalle del instrumento aplicado

La información recopilada en la presente encuesta es para fines exclusivamente educativos. El manejo de la información es completamente confidencial y es conforme a dispuesto en la Ley 1581 de 2012 de protección de Datos Personales

Encuesta de percepción sobre el clima organizacional en World Office Colombia SAS				
	Si		No	
¿Autoriza el tratamiento de datos personales?				
Por favor indique su edad				
Por favor indique su antigüedad en el cargo				
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
¿En general qué tan satisfecho se encuentra con la relación que lleva con su equipo de trabajo?				
¿Cómo evaluaría su nivel de satisfacción de acuerdo con la dirección y orientación de tu jefe inmediato?				
¿Qué tan satisfecho se encuentra con las oportunidades que la compañía le ofrece para crecer laboralmente?				
¿Cómo se siente con la carga laboral que le asignan y el equilibrio entre la vida laboral y personal?				
¿Qué tan satisfecho se encuentra con su compensación o retribución que realiza la compañía por el esfuerzo realizado?				
¿Qué tan satisfecho se encuentra con el ambiente laboral dentro de la compañía?				
¿Qué aspectos considera son fundamentales para continuar vinculado en esta compañía?				
¿Qué aspectos motivaría su renuncia y vinculación a otra compañía?				
¿Qué elementos considera pueden mejorar el clima laboral dentro de la organización?				

Nota: Esta tabla muestra el detalle del instrumento aplicado en la investigación

Apéndice B

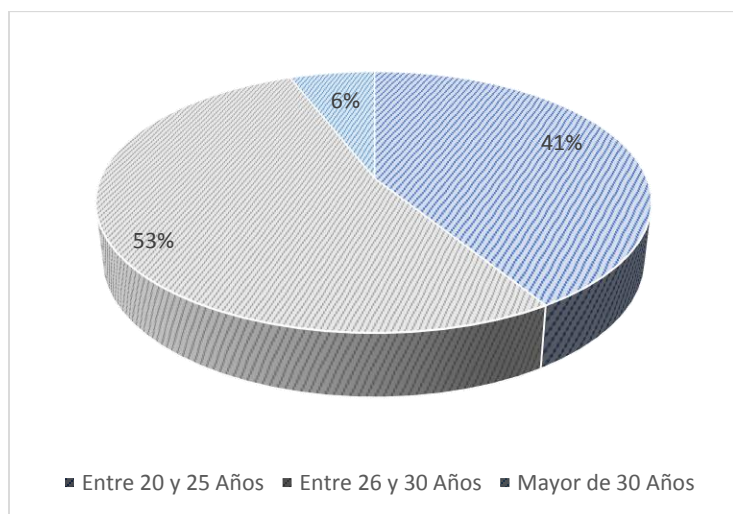
Detalle de resultados

Edad de los Participantes

El grupo de encuestados que participaron en el estudio, presenta las siguientes cifras relacionadas por rangos de edad. Estos datos se pueden observar en la figura 1.

Figura 1

Edad de los participantes



Fuente: Autoría Propia

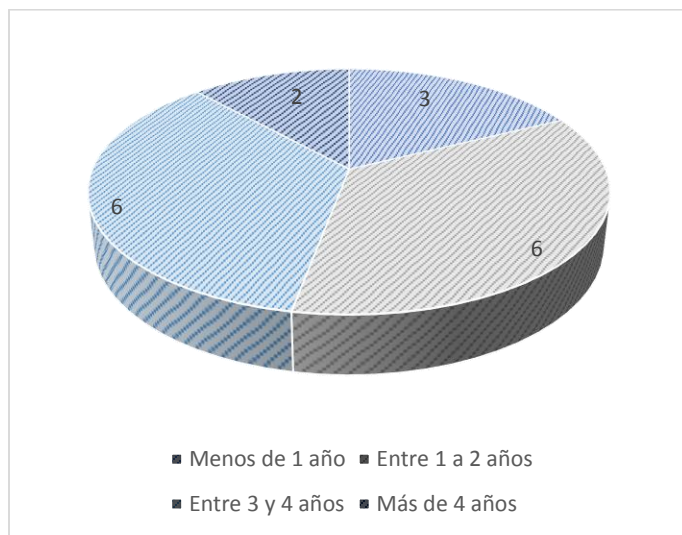
El área de desarrollo de la empresa Word Office Colombia SAS, está conformado en un 94% por personas menores de 30 años, corresponden a la denominada generación Centennials o generación Z, quienes se caracterizan por estar hiperconectados, aprovechan la tecnología y se consideran nativos digitales. Características muy acordes al ámbito laboral que desempeñan dentro de la organización. De igual forma, esta generación demuestra un alto grado de cooperación y colaboración generado equipos de trabajo de alto rendimiento. Se identifican por tomar decisiones rápidamente, aceptar retos, nuevos desafíos y cambiar rápidamente cuando ya no se sienten satisfechos

Antigüedad en el cargo

En términos generales, más del 80% de los encuestados llevan más de un año vinculados a la organización, aspecto que identifica cierto grado de estabilidad laboral, sin embargo, en un análisis más detallado, considerando el tipo de negocio y la continuidad que requiere el producto que ofrece la compañía, se identifica que el 53% de los trabajadores son relativamente nuevos, debido a que la curva de aprendizaje, conocimiento del Software e identificación de necesidades del mercado se estima en aproximadamente dos años. En este orden de ideas, al ser World Office una empresa con una trayectoria de más de 20 años, se evidencia una transformación constante de los integrantes del área de desarrollo. Estos datos se pueden observar en la figura 2.

Figura 2

Antigüedad de los empleados



Fuente: Autoría Propia

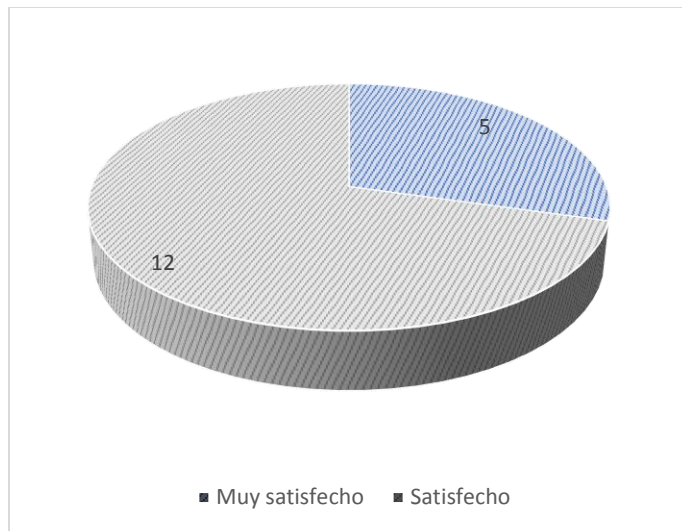
Satisfacción con el Equipo de Trabajo

Dentro de las respuestas registradas se obtienen cinco respuestas de colaboradores muy satisfechos y doce satisfechos, por lo cual se evidencia que no hay insatisfacción con lo que respecta a las relaciones de convivencia que maneja el equipo. Lo cual facilita el desarrollo de

actividades de manera grupal e individual según lo requerido, pues permite generar un entorno de cooperatividad, pertenencia y participación de estos. Lo indicado previamente aporta al clima laboral agradable. Estos datos se pueden observar en la figura 3.

Figura 3

Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo



Fuente: Autoría Propia

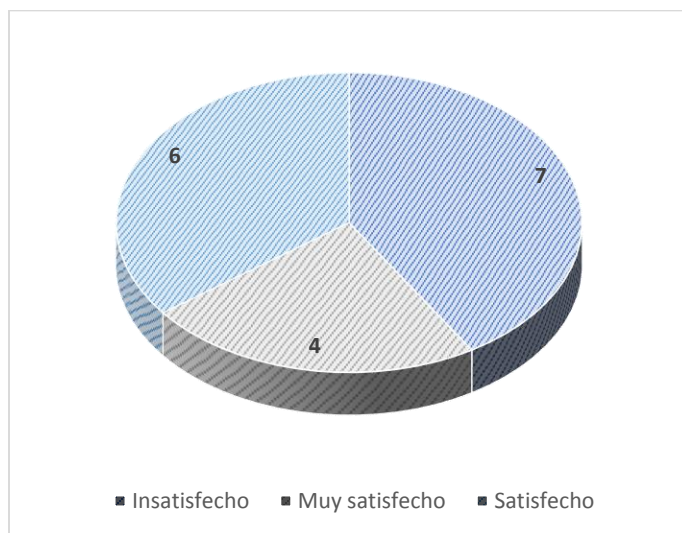
Satisfacción de Acuerdo con la Dirección y Orientación

Con lo que respecta a la dirección y orientación del jefe inmediato que manejan los colaboradores del área de desarrolladores de Software, se evidencian los siguientes resultados, donde de 17 respuestas, hay 7 colaboradores insatisfechos, 6 satisfechos y 4 muy satisfechos. La variación frente a los resultados se puede interpretar como inconvenientes presentados frente al trato o la jerarquía manejada en la organización. Lo que puede ser un factor determinante en el momento de tomar decisiones para continuar laborando bajo las mismas condiciones o buscar alternativas laborales. Dado a lo anterior, se puede generar mal entendidos en la empresa, puesto que, se puede ver considerablemente influido el clima laboral, lo que conlleva a la reducción de

resultados favorables o en su defecto a la pérdida de talentos. Estos datos se pueden observar en la figura 4.

Figura 4

Nivel de satisfacción de acuerdo con la dirección y orientación.



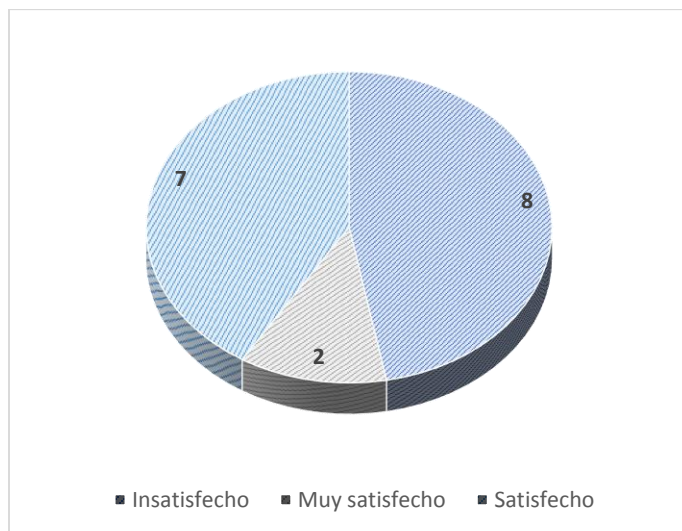
Fuente: Autoría Propia

Satisfacción con las Oportunidades que Ofrece la Compañía

La satisfacción frente a las oportunidades de crecimiento laboral presenta los siguientes resultados: De 17 colaboradores, se tienen 8 personas insatisfechas, 7 satisfechas y 2 muy satisfechas. En donde nuevamente se tiene una alta variación en los niveles de satisfacción. Esto puede representar inconvenientes frente a la motivación de competir limpiamente en el entorno laboral, puesto que no tendría la recompensa esperada en su empresa y así mismo se desmejoraría el clima organizacional. Estos datos se pueden observar en la figura 5.

Figura 5

Nivel de satisfacción de acuerdo con las oportunidades que la compañía ofrece



Fuente: Autoría propia

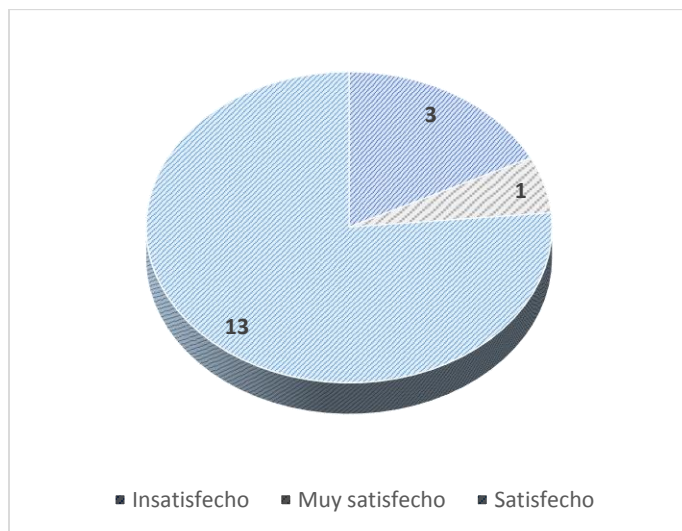
Satisfacción con la Carga Laboral y Equilibrio con la Vida Personal

Es importante para una organización brindar un adecuado clima laboral donde este ofrezca oportunidades de crecimiento personal y profesional, a su vez mantener una mejor calidad de vida donde los empleados se sientan satisfechos y motivados realizando sus funciones sin tener una excesiva carga de trabajo, adicionalmente reducir los niveles de estrés laboral garantizando el bienestar de los trabajadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede evidenciar que los empleados del área de desarrollo se encuentran satisfechos con el nivel de carga laboral que tienen en sus funciones ya que de los 17 encuestados 14 de ellos están conformes con este indicador, y tan solo el 3 insatisfechos. Lo cual nos muestra un porcentaje de 80 % conformes y tan solo un 20 % inconformes con la carga laboral. Estos datos se pueden observar en la figura 6.

Figura 6

Nivel de satisfacción de acuerdo a la carga laboral y equilibrio con la vida personal



Fuente: Autoría propia

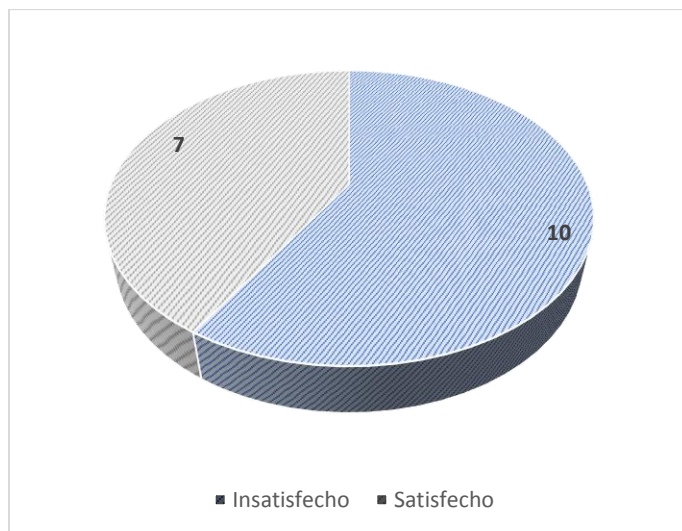
Satisfacción con la Retribución y Compensación

Conociendo la alta demanda del mercado para los desarrolladores y programadores de Software, una de las características principales que se evidencia es la alta compensación económica que ofrecen algunas compañías de Software a nivel mundial, lo cual constituye un riesgo para el mercado local por la competitividad salarial.

Con base en esta premisa, para esta pregunta se evidencia que existe un gran inconformismo con la retribución que la empresa Word Office da a sus colaboradores por el esfuerzo realizado, ya que de los 17 encuestados, 10 de ellos los cuales representan el 59%, se sienten insatisfechos. Mientras que los 7 restantes representando el 41% manifiestan sentirse satisfechos ya que consideran que su remuneración es apropiada para la labor que realizan. Estos datos se pueden observar en la figura 7.

Figura 7

Nivel de satisfacción de acuerdo con la retribución y compensación



Fuente: Autoría propia

Satisfacción con el Ambiente Laboral

Se evidencia en respuesta de este interrogante que 13 de los 17 encuestados se encuentran satisfechos o muy satisfechos es decir el 85% aproximadamente se encuentran a gusto con el ambiente laboral dentro de la empresa Word Office, y tan solo 4 de ellos es decir un 15 % se encuentran insatisfechos con el clima laboral. Una cifra cómoda teniendo en cuenta que alinear a los empleados de la empresa a la visión y misión de esta, orienta a todos a un mismo objetivo.

Aspectos para Continuar Vinculado en la Compañía

Un adecuado ambiente laboral, incide en que el empleado continúe motivado, sea productivo y desee continuar vinculado con la organización; estos son factores fundamentales para determinar la estabilidad laboral dentro de la empresa, contando también en que su trabajo sea bien remunerado y cuenten con garantías para el crecimiento profesional y personal dentro de la misma, ya que la calidad, la productividad y el desempeño de los empleados, tiene una relación directa con el ambiente que gira en su entorno.

En contexto lo que se busca tras las variadas respuestas manifestadas por los empleados del área de desarrollo de la empresa Word Office, se encuentra la necesidad de mejorar en sí el ambiente laboral y condiciones dignas para el trabajo, que se pueden configurar como un resultado positivo en la productividad en general para los desarrolladores de Software de organización, buscando así una mejor condición para los empleados, una mejora en los procesos internos y una mayor productividad para la compañía como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1

Aspectos fundamentales para continuar en la empresa

Aspecto	Total	Porcentaje
Atención a las áreas	1	5%
Compensación salarial	3	15%
Equidad	1	5%
Mejor trato	1	5%
Mejorar la comunicación	4	20%
Mejores líderes	2	10%
Motivación	3	15%
Orden	2	10%
Ninguna - no responde	3	15%

Nota: Esta tabla muestra las respuestas de los encuestados para permanecer en la empresa

Aspectos que Motivarían la renuncia o Vinculación con Otra Compañía

Para esta pregunta se obtuvieron respuestas cualitativas, donde las personas podían expresar los aspectos que lo podrían motivar a renunciar o vincularse a otra empresa, donde se encontraron 11 coincidencias por temas salariales, es decir, en caso de que el empleado encuentre una oferta con mejorías en este tema, puede presentar una renuncia al cargo actual. Posteriormente, hay 4 coincidencias en temas de cargos, es decir la existencia de cargos mayores o mejores ofertas externas, son un motivo suficiente para la desvinculación laboral. Hay 3 colaboradores que preferirían un trabajo remoto o en home office y finalmente dentro de las coincidencias, se presentan 2 personas que le darían prioridad a una mejor estabilidad laboral.

Además de los ítems indicados previamente, también se mencionaron los siguientes: mejor ambiente laboral, optimización en la estructura de los procesos, flexibilidad de los horarios, mayores beneficios para los desarrolladores, posibilidades de ascensos y la sobrecarga laboral. Es importante mencionar que los colaboradores han mencionado una amplia lista de aspectos que podrían motivarle a la renuncia, lo cual puede generar influencia en el clima laboral de modo que el sentido de pertenencia por la organización a la que hacen parte no se encuentre fortalecida y desfavorezca la motivación de ellos.

Elementos para Mejorar en el Clima Organizacional

Al abordar las respuestas de los encuestados con respecto a los elementos que se pueden mejorar en el clima organizacional, encontramos que las respuestas son variadas, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Elementos para mejorar el clima organizacional en la empresa

Aspecto	Total
Oportunidades de Crecimiento	5
Buen ambiente	4
Salario	6
Mejora en proceso	3
Comunicación	1
Motivación	1
Organización de proyectos	1
Beneficios	1

Nota: Esta tabla muestra los elementos para mejorar el clima organizacional

Resulta interesante identificar que los colaboradores perciben la comunicación, la compensación salarial y la motivación, las variables más relevantes para mejorar el clima organizacional, razón por lo cual, es posible desarrollar un plan de acción inmediato que permita establecer la ruta para fortalecer estos aspectos.