



Universidad de Palermo
Facultad de Ciencias Sociales

Carrera Lic. Psicología

Trabajo de Integración Final

**Percepción del Clima Laboral en una Organización privada de
Desarrollo de Sistemas de Software.**

Profesor Tutor actuante: Mario Poy

Autor: María Soledad D'Angelo

Febrero 2012

RESUMEN

Título: Percepción del Clima Laboral en una Organización privada de Desarrollo de Sistemas de Software.

Objetivos: conocer y describir cuáles son los factores que intervienen en el Clima Laboral de una Organización privada de Sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Para ello se realizara un diagnostico del Clima Laboral de acuerdo al grado de favorabilidad que los empleados de la empresa privada de Sistemas manifiestan en cuanto a sus expectativas personales, conocimiento e información, compromiso, estilo de liderazgo y tipo de remuneración.

De la información obtenida se confeccionara un plan de acción tendiente a mejorar el Clima Laboral existente.

Metodología

Tipo de estudio: descriptivo / transversal

Tipo de diseño: cuantitativo

Muestra: Sobre un universo de 200 empleados, se tomó una muestra de 50 empleados mayores de 21 años de cualquier sector exceptuando los cargos Gerenciales y de Dirección. la unidad de análisis es cada uno de los empleados que trabajan en la empresa privada de sistemas

Instrumentos: Se administró una encuesta adaptada de la empresa.

Resultados: los resultados de la encuesta de clima organizacional informan que el 49.38% de las respuestas tuvieron un alto grado de favorabilidad, el 36.3% resulto ser medianamente favorable y que tan solo el 14.25% resulto ser poco favorable.

De las 5 dimensiones analizadas se observa que la remuneración es el factor con menor porcentaje de favorabilidad.

Conclusiones: la Organización privada de Sistemas analizada posee un clima Laboral favorable. Las acciones deberán orientarse a una política de preservación y de mejora en los puntos más vulnerables encontrados.

El rubro de IT en nuestro país tiene una alta rotación de los empleados en busca de mejoras en sus remuneraciones, acompañado de cambios en sus categorías o posiciones jerárquicas. Esto se debe a cuestiones del mercado

laboral, en donde la demanda es superior a la oferta de profesionales calificados.

Se deberá trabajar sobre la retención de los empleados. Para mejorar los puntos vulnerables encontrados, se deberá incentivar la comunicación informal, revisar las escalas salariales con otras empresas del mismo rubro, establecer una modalidad de incentivos e implementar el Teletrabajo.

Palabras claves: Clima Laboral – Cultura organizacional – Motivación – Comunicación – Liderazgo.

ÍNDICE

Tipo de estudio: descriptivo / transversal.....	2
Tipo de diseño: cuantitativo.....	2
Capítulo I – INTRODUCCIÓN.....	6
1.1.Planteo del problema.....	6
1.2.Objetivo general.....	7
1.3.Objetivos específicos.....	7
1.4.Marco teórico y conceptos claves.....	8
Capítulo II – METODOLOGÍA.....	30
2.1 Tipo de estudio: Se realizó un estudio descriptivo.....	30
Se eligió este tipo de estudio dado que son los que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es un estudio observacional, en el cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad.....	30
2.2 Tipo de diseño: Cuantitativo. Transversal para describir la percepción del clima laboral que tienen los empleados en un momento determinado.....	30
Es transversales porque se analiza el fenómeno en un periodo de tiempo corto, en un punto en el tiempo, por eso también se les denomina “de corte”, porque ocurre aquí y ahora.....	30
2.3 Muestra: Se seleccionó una muestra de 50 empleados mayores de 21 años que trabajan en la organización privada de sistemas. Estos son de cualquier sector que acepte contestar la encuesta, exceptuando los cargos Gerenciales y de Dirección, dado que las posiciones de mandos medios para abajo son las que más rotan.....	30
2.4 Unidad de análisis: Cada uno de los empleados.....	30
2.5 Instrumento de recolección de datos:.....	30
Se administró una encuesta adaptada de la empresa . El cuestionario está compuesto por preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones de las variables analizadas y por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la organización que es objeto de investigación.....	30
2.6 Variables.....	30
Capítulo III – RESULTADOS.....	34
Capítulo IV – Conclusiones y recomendaciones.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	53
El teletrabajo, herramienta de fidelización (2011,18 de Septiembre). Recuperado el 20 de Septiembre de 2011, de.....	55
Negocio del software: hay un déficit de 10.000 empleados (2010, 24 de Mayo). Recuperado el 20 de Septiembre de 2011, de.....	55

Salario promedio de la Industria Informática (2010, 22 de Marzo). Recuperado el 22 de Junio de 2011, de http://micarreralaboralenit.wordpress.com/2010/03/22/salario-industria-informatica/	55
ANEXOS.....	56

Capítulo I – INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del problema

La práctica de habilitación profesional ha sido realizada en una Consultora en Recursos Humanos, con una modalidad de asistencia semanal.

La misma se dedica a realizar todo tipo de tareas de consultoría a empresas de servicios, entre las más requeridas se encuentran selección de personal, encuestas de clima laboral, realización y dictado de cursos de capacitación.

A partir de esta experiencia en la consultora surge el interés por investigar el Clima Laboral y aplicarlo al rubro informático (IT) en el cual me desempeño actualmente realizando este tipo de tareas. A partir de esta experiencia surgen los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores determinantes para que haya una alta rotación en el área de sistemas?

¿Es importante el buen clima laboral para evitar la alta rotación?

Esta calidad influirá en el rendimiento y el desempeño de los trabajadores y por lo tanto en los resultados económicos de la organización y en la satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de la organización y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente que trabaja en ella.

A continuación se detallaran los objetivos propuestos que guiaran este trabajo final integrador.

1.2. Objetivo general

- Conocer y describir cuales son los factores que intervienen en el clima laboral en una Organización privada de Desarrollo de Sistemas de Software.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar el grado de favorabilidad que tienen los empleados respecto a las dimensiones expectativas personales, conocimiento e información, compromiso, estilos de liderazgo y tipo de remuneraciones.
- Comparar el grado de favorabilidad que los empleados de la organización manifiestan según sexo, edad y antigüedad.

1.4. Marco teórico y conceptos claves

El marco teórico que se utilizara para el análisis será la Psicología Organizacional (Robbins, S., 1999) y la Teoría de la Motivación de Maslow.

El clima organizacional es un concepto de la psicología organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio (Mintzberg, H., 1996). Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información (Robbins S., 1999).

En la actualidad las organizaciones son complejas, no solo por la cantidad de empleados con los que cuentan, sino por la cantidad de interacciones que se llevan a cabo entre los diferentes sectores o áreas que la componen.

Las organizaciones tienen como objetivo común sobrevivir, crecer y desarrollarse. Para ello deben conservar los clientes que poseen y atraer a otros nuevos. Para lograrlo deben brindar un servicio de calidad. La dirección tiene la responsabilidad de favorecer las condiciones propicias para el logro de la misión de la organización. Por lo tanto el clima laboral es un factor clave para el logro de los objetivos organizacionales.

El modo en el que el trabajador de una organización percibe y experimenta su permanencia dentro de ella, lo traslada a su trabajo, reflejándose en el grado de compromiso con la tarea, la productividad y la calidad del servicio que se brinda.

Las teorías de contenido de la motivación se ocupan de las necesidades e incentivos que generan el comportamiento. Las principales teorías son las de Maslow y Herzberg.

Maslow, A. (2001) en su teoría de la “Jerarquía de las necesidades” afirma que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades: las necesidades fisiológicas, las de seguridad y reaseguramiento, las necesidades de amor y pertenencia, necesidad de estima y las necesidades de actualizar el sí mismo, o de prestigio.

Las necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. Otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a dormir, a descansar, a eliminar desperdicios sudor, orina y heces.

Las necesidades de seguridad y reaseguramiento. Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. La preocupación se basa en cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad. Incluso la necesidad de estructura, de ciertos límites, de orden.

En el adulto medio, este grupo de necesidades se representa en la urgencia por hallar una casa en un lugar seguro, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación y un buen seguro de vida.

Las necesidades de amor y de pertenencia. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Refieren a la necesidad de amistad, de pareja, de niños y a todas las relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad.

En la vida cotidiana, estas necesidades se hacen evidentes en los deseos de unión, de matrimonio, en ser parte de una comunidad, a pertenecer a un club social, etc. También es parte de lo se busca en la elección de carrera.

Las necesidades de estima. Se las puede clasificar en una baja y otra alta. La baja busca el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama,

gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio.

La necesidad de estima alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad.

Maslow llama a los cuatro niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades-D. Si no hay demasiado de algo es porque hay un déficit, y aparece la necesidad. Pero si se logra todo lo que se necesita, no se siente nada. En otras palabras, dejan de ser motivantes.

El autor también habla de estos niveles en términos de homeostasis, es aquel principio a través del cual opera nuestro termostato de forma equilibrada. Al cuerpo cuando le falta alguna sustancia, desarrolla un ansia por ella; cuando logra conseguir suficiente de ella, entonces se detiene el ansia.

Lo que hace es simplemente extender el principio de la homeostasis a las necesidades, tales como la seguridad, pertenencia y estima. Todas estas necesidades son esencialmente vitales. Incluso el amor y la estima son necesarios para el mantenimiento de la salud.

Autorrealización. El último nivel es un poco diferente. Maslow ha utilizado una gran variedad de términos para referirse al mismo, motivación de crecimiento, necesidades de ser y auto-actualización. Estas constituyen necesidades que no comprenden balance u homeostasis. Una vez logradas, continúan haciendo sentir su presencia. Comprende aquellos continuos deseos de llenar potenciales, a ser todo lo que pueda ser. Y de crecimiento personal. Es una cuestión de ser el más completo; de estar autorrealizado.

Para llegar a una verdadera autorrealización, deben estar llenas las necesidades primarias, por lo menos hasta un cierto punto. Cuando las necesidades básicas no están satisfechas, no es posible dedicarse a llenar los potenciales. Las necesidades más elevadas sólo influyen en el comportamiento

cuando las necesidades más básicas como las fisiológicas y las de seguridad están satisfechas.

Se definirán los conceptos claves que intervienen en el clima laboral dado que son los factores que van a influir en el comportamiento de los empleados de una organización: Clima Laboral, Cultura organizacional, Motivación, Comunicación, Liderazgo.

Según Cebrian (2000) una Organización es una formación social constituida por individuos con funciones diferenciadas, que está estructurada intencional y racionalmente, y que se encuentra orientada hacia la consecución de determinados fines comunes, que se mueven dentro de ciertas reglas de actuación.

Para Chiavenato (2000) una Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Toda organización requiere de la participación de individuos que se unen para el logro de un fin, para ello es necesario la coordinación y la distribución de tareas. Requiere de un ordenamiento y de una jerarquización.

El término sistema muestra la íntima interrelación que tienen las distintas partes de la organización entre sí y el medio que la rodea. Las organizaciones son sistemas abiertos que cumplen un proceso vital; nacen, crecen, se desarrollan y mueren. Para cumplir este ciclo requieren de la interrelación con el ambiente. Deben adaptarse si quieren sobrevivir, esto se logra manteniendo un equilibrio hacia el interior y con el exterior de la organización.

Los elementos que componen las organizaciones son la misión es decir el propósito, la razón de ser que tiene la organización. La visión que son las aspiraciones y deseos, los objetivos para el logro de esa misión y los recursos humanos, materiales y económicos.

En base al principio económico de la escasez de los recursos, se ve la necesidad de administrar los mismos de la manera más eficiente, es decir lograr los objetivos con la menor utilización de los recursos disponibles.

Además de la adecuada utilización de los recursos para el logro de los objetivos es necesario determinar el diseño que va a tener la organización, es decir la estructura más conveniente para alcanzar los objetivos y la misión.

Para conocer rápidamente la estructura formal de una organización hay que remitirse al organigrama, que es la representación gráfica simplificada de cómo está conformada la estructura en una organización, muestra las dependencias jerárquicas y funcionales, verticales y horizontales existentes. Una desventaja es que esta representación es estática y no muestra las relaciones informales.

El diseño organizacional se lo analiza desde la dimensión vertical y la horizontal. La dimensión vertical considera cuatro aspectos. Estos aspectos son la unidad de mando, la cadena de mando, la extensión del control y el grado de centralización y/o la descentralización. La dimensión horizontal va a analizar la departamentalización.

La unidad de mando muestra a quien debe reportar un empleado. Este debiera reportar a una sola persona. La cadena de mando es la estructuración descendente de la autoridad y la responsabilidad. La extensión del control muestra la cantidad de empleados que van a ser supervisados por un jefe y el grado de centralización – descentralización muestran hasta donde es delegada la autoridad para la toma de decisiones en los niveles inferiores de la organización.

El concepto de departamentalización refiere a la agrupación en unidades homogéneas. Los individuos son reunidos en grupos conformando secciones o divisiones, luego en grupos más grandes conformando departamentos. Y así hasta incluir a toda la organización.

Se puede departamentalizar por procesos, por función, por unidad de negocio, por producto, por cliente, por tiempo y geográficamente. El diseño de una estructura combina más de un tipo de agrupamiento.

La conformación de la estructura se ve influenciada también por ciertos factores situacionales intrínsecos a ella como son la edad de la organización y la dimensión es decir la cantidad de personas que trabajan.

En líneas generales se podría decir que a más edad de la organización más formalizado será su comportamiento. A mayor cantidad de empleados se hacen más especializadas sus tareas y más desarrollada su parte administrativa, esto implica además mayor dimensión promedio de los integrantes en las unidades. La mayor especialización entre las unidades hace necesario aumentar los mecanismos de coordinación entre estas.

Los factores situacionales relacionados con el ambiente de influencia directa son los pacientes/ clientes / beneficiarios que son los que hacen uso del servicio, la competencia que son aquellos que prestan el mismo servicio, los proveedores a quienes se les compra los insumos necesarios para poder brindar el servicio y el mercado laboral de donde se busca el recurso humano para cubrir los distintos puestos de la organización.

Los factores situacionales relacionados con el ambiente de influencia indirecta son las variables socioeconómicas y las gubernamentales.

Cada organización tendrá sus características propias, sus objetivos y la misión que le son propios, pero todas conforman sistemas abiertos y requieren de recursos humanos económicos y materiales para llevar adelante su misión.

La mayor concentración de empleados se encuentra en la base de la estructura. Denominada base o núcleo operativo. Este tipo de organización contradice el principio de unidad de mando en la división horizontal. De esto se

deduce que no queda delimitada claramente en algunos momentos la autoridad.

Este tipo de situación donde hay superposición de autoridades se la conoce como zona gris. En estas zonas grises es donde se hace más factible que aparezca algún tipo de conflicto o que se vean intensificados. En el caso de las burocracias profesionales la capacitación es muy importante.

Todas estas cuestiones de la estructura de la organización van a influir en el clima organizacional y así como el organigrama muestra una fotografía de la estructura formal, la comunicación es lo que hace que la organización cobre vida.

Si la organización es capaz de generar en su seno un ambiente óptimo, capaz de satisfacer las necesidades de los trabajadores, éstos lograrán crecer, desarrollarse y encontrar su mayor satisfacción y autorrealización, lo que redundará en la consecución de los objetivos de la empresa.

Según Schein (1982) el ambiente o clima organizacional es el conjunto de variables que intervienen para determinar el estado interno y la salud de la organización. Estas variables son: beneficios, relación superior / supervisado, incentivos, participación, políticas, procedimientos, seguridad, servicios, salarios. Estas variables integran las condiciones de trabajo en general.

Así como la sociedad posee una herencia cultural, las organizaciones tienen factores de incentivos, de sentimientos y creencias colectivos que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo que la componen.

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. (Chiavenato, I., 2000)

Se puede definir el Clima Laboral como el estado de ánimo colectivo que proviene de las expectativas del conjunto acerca de posibles acciones de la dirección con efecto directo sobre sus integrantes (Bernardi, A., 2004)

Uno de los factores que influyen en el clima laboral son las Expectativas Personales, que comprenden la capacitación y el desarrollo, la calidad de vida, la estabilidad y la empleabilidad.

Medir el clima laboral de una institución, nos brinda una fotografía de lo que sienten, piensan y perciben los trabajadores respecto a una serie de temas, por la evaluación que hacen de los mismos. A partir de ello se puede medir su grado de satisfacción.

Los gerentes deben estar dispuestos a favorecer las acciones necesarias para mejorar y mantener el buen clima dentro de sus organizaciones. Dado que hoy día queda claro que se lo puede considerar como un activo intangible.

El buen clima agrega valor dado que mejora la productividad referida no sólo a la cantidad sino también a la calidad del producto o servicio. Reduciéndose el costo de la no calidad. Por lo que conduce a un beneficio desde el punto de vista económico.

Por el contrario el mal clima laboral lleva al desequilibrio, a la dificultad en el logro de los objetivos organizaciones, lo que implica la menor posibilidad de supervivencia.

Según Robbins (1999) el clima laboral es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores.

El buen clima laboral constituye una fortaleza para cualquier organización, ya que le permite afrontar mejor los desafíos relacionados con el medio ambiente externo (competencias, políticas, económicas, etc.) y alcanzar sus objetivos. Este conocimiento le será de gran utilidad al área de Recursos Humanos para el diseño de planes de mejora.

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia (2001), el *Clima Organizacional* es un conjunto de percepciones en torno a las políticas y procedimientos, formales e informales, que caracterizan a una entidad y que influyen en el comportamiento de los trabajadores.

De acuerdo con esta definición, el clima organizacional es la forma como los trabajadores perciben el entorno laboral en su totalidad. Esta percepción depende de condiciones objetivas que definen y caracterizan a cada organización, de las valoraciones subjetivas y de la forma en que los trabajadores interpretan la realidad de la organización.

La manera como se dan las relaciones sociales constituyen el *Clima de Trabajo* de una organización, y según McCann (1997), la forma como estas relaciones se generan y mantienen constituye una fuente de situaciones potencialmente estresantes para los trabajadores. El clima de trabajo depende de los niveles de calidez y cercanía en las relaciones interpersonales. Por ello, se configura como un factor bipolar que tiene, por un lado el *clima de trabajo cooperativo* (caracterizado por interacciones cálidas y cercanas en una

atmósfera de respeto, tolerancia, compañerismo, apoyo y no competitividad), y en el otro extremo, un *clima de trabajo hostil*, caracterizado por interacciones frías, difícil y lejanas, cargadas de competitividad, egoísmo, incompetencia e irresponsabilidad y que provoca conflictos interpersonales.

De acuerdo con los resultados de las investigaciones de McCann (1997) el clima de trabajo hostil está relacionado con bajos niveles de satisfacción laboral y se considera una fuente de múltiples interacciones estresantes. Los trabajadores que experimentan conflictos frecuentes con sus jefes, compañeros y subalternos de trabajo, perciben falta de apoyo social en el contexto laboral. De la misma manera, las interacciones sociales hostiles dificultan la ejecución de las tareas, generan diferentes problemas de salud y aumentan las tasas de ausentismo laboral.

Es por esto que se puede decir que el ser humano tiene aptitudes para la productividad que pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le impacta de manera destructiva y hostil, e impide su crecimiento y la expansión de sus potencialidades.

Marsan (2002) señala que uno de los aspectos más llamativos en la evaluación de las interacciones sociales en el ambiente de trabajo, son aquellas interacciones en las cuales no solo hay un clima de trabajo hostil, sino que además hay todo un proceso de hostigamiento en contra de un empleado en particular con el objetivo de forzarlo a abandonar su puesto de trabajo, cambiar su horario, aceptar nuevas responsabilidades y ejecutar mayor número de tareas que le implican una sobrecarga de trabajo. Estas situaciones se denominan Mobbing.

De este modo se puede decir que los climas de trabajo caracterizados por presión psicológica y acoso moral traen como consecuencia sentimientos de ineficacia profesional, baja autoestima, cuadros depresivos que en muchos casos, se transforman en dolencias físicas, resistencias y flexibilidad muscular. Todo ello se traduce en el aumento de las tasas de ausentismo por incapacidad médica.

Las formas como ocurren las interacciones sociales dependen, en gran medida, de la forma como se halle distribuido el trabajo, de cómo se efectúen los procedimientos y de la aplicación de las políticas al interior de las organizaciones. El nivel de las interacciones va desde el clima de trabajo cooperativo hasta el clima de trabajo hostil, cuya manifestación más perversa se halla se refleja en la presión psicológica, el acoso y el hostigamiento sobre los trabajadores.

Neffa (2003) afirma que el trabajo humano es una actividad coordinada desplegada por los hombres para humanizar la materia y satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas. Se considera que para quienes lo ejecutan, es una acción privilegiada ya que les permite tomar conciencia de las debilidades y potencialidades para desarrollar la personalidad. Además el trabajo es esencialmente un hecho social y permite superar simbólicamente los límites de tiempo y espacio y encontrar así un sentido a la vida.

Cuando hablamos de gratificación en el trabajo nos referimos a las reacciones y sentimientos del individuo que trabaja en una organización frente a su situación laboral, las cuales se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés, la satisfacción en el trabajo considerada como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo (Weinert, B., 1987).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Robbins (1996) coincide con Weinert (1987) a la hora de definir *la satisfacción en el puesto*, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Robbins indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación.

Adáñez, (1990) define *la satisfacción laboral* como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una

serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Del mismo modo, define la *insatisfacción laboral* como el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas.

Para Loitegui (1990) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, *la satisfacción laboral* es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

Las facetas del trabajo, en cuanto a su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores que ha tratado este autor, son: funcionamiento y eficacia en la organización, condiciones físico-ambientales en el trabajo, contenido interno del trabajo, grado de autonomía en el trabajo, tiempo libre, Ingresos económicos, posibilidades de formación, posibilidades de promoción, reconocimiento por el trabajo, relaciones con los jefes, relaciones de colaboración y trabajo en equipo, prestaciones sociales.

Loitegui concluye diciendo que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables: a) De los resultados que consigue

el trabajador mediante la realización del propio trabajo. b) De cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador.

Otro concepto que determina en parte el clima laboral existente es la cultura organizacional.

La Cultura Organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características y sistemas de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente.

La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización y representa la manera como la organización ve el ambiente y se ve a sí misma. Se la puede definir como:

Según Chiavenato (2002) cultura organizacional es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todo los miembros de una organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización.

Los componentes de la cultura organizacional son: los Artefactos: nivel más superficial, visible y perceptible, más fácil de descifrar y de cambiar como las estructuras y procesos organizacionales visibles.

Valores compartidos: nivel intermedio. Corresponde a las filosofías estrategias y objetivos. Justificaciones compartidas son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. En muchas organizaciones los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.

Presunciones básicas: nivel más profundo y oculto. Presupuestos no escritos ni hablados. Creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos.

Los elementos principales de la cultura organizacional. Son el comportamiento observable: cómo interactúan las personas, el lenguaje, los gestos, etc. Las normas o reglas: las rutinas y los procedimientos corrientes y los valores dominantes que son la ética, la calidad del producto, los precios bajos, etc.

La filosofía administrativa es la que guía y orienta las políticas de la organización respecto de los empleados, clientes y accionistas. Las reglas del juego es lo que debe aprender un nuevo empleado para ser aceptado como miembro de un grupo. El clima laboral son los sentimientos de las personas, cómo interactúan entre sí.

El clima laboral también se haya íntimamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Como la motivación influye a la persona, el clima organizacional lo hace con la empresa. Dado que existe un paralelismo entre lo que representa el clima organizacional a la organización y la motivación a la persona.

La motivación es el conjunto de impulsos, predisposiciones, deseos, necesidades y aspiraciones que hacen que un individuo se empeñe en mejorar su tarea o en satisfacer una necesidad. Todo estímulo que impulsa, a un individuo o a un colectivo, a actuar en determinado sentido, condicionando su comportamiento, al objeto de obtener unos resultados concretos, Rubio Cebrian, (2000)

La motivación humana es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

El concepto de motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que representa aquello que las personas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el mismo individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas.

Las teorías de contenido de la motivación se ocupan de las necesidades e incentivos que generan el comportamiento. Las principales teorías de contenido son la de Maslow y la de Herzberg.

Maslow (2001) en su teoría de la "Jerarquía de las necesidades" afirma que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de actualizar el sí mismo (self); en este orden.

Herzberg Frederick (1959) en la "Teoría de los dos factores" describe: los Factores Higiénicos que son las condiciones que rodean a los individuos cuando trabajan; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

La expresión "higiene", refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

En cambio cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces "factores de insatisfacción" ellos incluyen: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la empresa y de la administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo y relaciones con los colegas.

También describe en su teoría de los Factores Motivacionales que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial y se denominan "Factores de Satisfacción". Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, simplificación del cargo y ampliación o enriquecimiento del cargo.

En síntesis la teoría de los factores afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.

La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos o desmotivadores.

Las teorías de proceso de la motivación buscan verificar como se activa, dirige, mantiene y comprende el comportamiento. Las principales teorías de proceso son la teoría de la equidad y la teoría de la expectativa.

La Teoría de la Equidad explica que cada empleado compara las recompensas que recibe con las contribuciones que da y lo compara con la ecuación recompensas y contribuciones de los demás. La falta de equidad no sólo se refiere a lo salarial sino también abarca el estatus, títulos de cargos, tamaño de la oficina, relación con el jefe, etc. Cuando el empleado percibe falta de equidad su comportamiento cambia. Reduce su esfuerzo de trabajo, reclama mayor recompensa, mantiene la cantidad de trabajo pero reduce su calidad.

La Teoría de la expectativa de Vroom (1964) se concentra en tres tipos de relaciones: relación entre el esfuerzo y el desempeño: la persona relaciona el trabajo intenso con la posibilidad del logro de un buen desempeño. Relación entre desempeño y recompensa: la persona relaciona el nivel de desempeño con el nivel de recompensa que va a recibir. Relación entre recompensas y

objetivos personales: las recompensas permiten a las personas satisfacer sus necesidades.

Los tres aspectos básicos de esta teoría son: las Expectativas: el individuo espera que su esfuerzo laboral estará seguido de determinado desempeño. La Instrumentalización: el individuo espera que de acuerdo a cierto nivel de desempeño obtener una recompensa adecuada; y el valor atribuido por el individuo a las diversas recompensas del trabajo.

Otro factor importante para el logro de un buen clima laboral es la comunicación.

La comunicación es un proceso de transmisión y comprensión de la información mediante el uso de símbolos comunes. No significa sólo enviar información, sino ponerla en común, requisito necesario para que la comunicación sea eficaz.

La comunicación es un proceso complejo y las posibilidades de enviar o recibir mensajes de manera errada o distorsionada son numerosas. En la práctica la comunicación debe ser considerada como un proceso bidireccional para que sea eficaz, es decir un proceso que marche en dos direcciones.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia esta relacionada con los medios utilizados para la comunicación, mientras que la eficacia se relaciona con el objetivo de transmitir un mensaje con significado.

La comunicación interpersonal es un proceso de enviar y recibir símbolos a los cuales se añaden significados de una persona a otra. El proceso de comunicación humana es contingencial por que cada persona, es un microsistema diferenciado de los demás por su constitución genética o por su historia psicológica. Por esto, depende en gran parte, del grado de homogeneidad de significados entre la fuente y el destinatario, lo que no siempre ocurre. Cuando mayor sea la homogeneidad, mayor será la probabilidad de una comunicación exitosa.

Los canales de comunicación son los medios seleccionados para enviar el mensaje del emisor al destino y dependen del tipo de mensaje. Los mensajes no rutinarios incluyen eventos ambiguos, eventos nuevos y tienen un enorme potencial de distorsión. Los mensajes rutinarios son sencillos y rápidos y contienen estadísticas o meros registros que se comprenden e interpretan con facilidad.

Los canales de comunicación formal son aquellos que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad de la tarea definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales. Las comunicaciones descendente utilizadas por los mandos superiores para informar o enviar una comunicación al personal de los niveles inferiores, reduciendo los niveles de insatisfacción e identificando los objetivos.

Las comunicaciones ascendentes parten de los órganos inferiores de una organización y transmiten información hasta los órganos de dirección, permitiendo prever problemas y mejorar el clima interno. Las comunicaciones horizontales son flujos laterales de información que se produce en una línea de igualdad del mismo nivel, fomentando la innovación e incrementando la coordinación.

Los canales informales de comunicación funcionan fuera de los canales formales autorizados y no siempre siguen la jerarquía de autoridad. Las organizaciones utilizan intensamente dos tipos de canales informales de comunicación: conocidos como racimos de uva y paseo por la organización.

Racimos de uva es una red de comunicación informal de persona a persona, que no es avalada oficialmente por la organización. La red interrelaciona a los empleados en todas las direcciones y en todos los niveles.

Paseo por la organización es una técnica utilizada por dirigentes de organizaciones que hablan directamente con los empleados mientras andan o

pasean por la organización. Desarrollan contactos informales con empleados y se enteran de como se encuentran sus unidades organizacionales.

Otro de los conceptos a tener en cuenta para analizar el clima organizacional tiene que ver en como se ejerce y desarrolla el liderazgo en una organización.

El liderazgo es de cierta manera un tipo de poder personal. A través del cual una persona influye a otras, modificando su comportamiento. La influencia está asociada al concepto de autoridad y poder. Chiavenato, I. (2002)

La autoridad es el poder legitimo, relacionado con el cargo o posición que ocupa dentro de una organización. Es un poder legal, socialmente aceptado y denominado poder de posición.

Hay diferentes tipos diferentes de poder: Poder coercitivo: basado en el temor, en ejercer el miedo y en aplicar sanciones a los liderados. Poder de recompensa: basado en la esperanza de recibir algún tipo de incentivo y reconocimiento por parte del líder. Poder legitimado: se deriva del cargo, de la jerarquía organizacional. Poder de competencias: basado en las competencias o habilidades del líder. Poder de referencia: se basa en el poder de atracción que ejerce el líder, de ser admirado por los rasgos de su personalidad.

Las fuentes de poder son: Poder de la posición: cuando el liderazgo se funda exclusivamente en el poder de la coerción, recompensa y legitimación. Poder personal: cuando el liderazgo se basa en el poder de la competencia y la referencia. Para ejercer un verdadero liderazgo y potenciarlo es conveniente combinar estas fuentes de poder.

Max Weber distingue tres tipos de liderazgo: Líder carismático: al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes. Líder tradicional: que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o por que pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo. Líder legal: que asciende al

poder por los métodos oficiales, ya sean por elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto por sobre los demás.

Fred E. Fiedler sostiene una teoría de contingencia del liderazgo, donde los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos. (Schein, E. 1982).

Vroom (1964) en su estudio del liderazgo sugiere un método basado en la articulación de dos modelos, uno que explique el comportamiento del líder y el otro que explique el rendimiento del grupo.

En el enfoque clásico a los líderes formales se les concede un poder legítimo (autoridad) que se le suma con frecuencia dos fuentes de poder, como el poder de recompensa y el de coerción. La cantidad de poder del líder formal se considera una constante y posee una relación asimétrica de subordinación en donde el superior ordena y los subordinados obedecen.

En el enfoque funcionalista la esencia del liderazgo reside en el carácter funcional de los comportamientos, prescritos o improvisados, que llevan a cabo los líderes formales o los subalternos. El liderazgo no es dominio exclusivo de los líderes formales.

Capítulo II – METODOLOGÍA

2.1 Tipo de estudio: Se realizó un estudio descriptivo.

Se eligió este tipo de estudio dado que son los que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es un estudio observacional, en el cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad.

2.2 Tipo de diseño: Cuantitativo. Transversal para describir la percepción del clima laboral que tienen los empleados en un momento determinado.

Es transversales porque se analiza el fenómeno en un periodo de tiempo corto, en un punto en el tiempo, por eso también se les denomina “de corte”, porque ocurre aquí y ahora.

2.3 Muestra: Se seleccionó una muestra de 50 empleados mayores de 21 años que trabajan en la organización privada de sistemas. Estos son de cualquier sector que acepte contestar la encuesta, exceptuando los cargos Gerenciales y de Dirección, dado que las posiciones de mandos medios para abajo son las que más rotan.

2.4 Unidad de análisis: Cada uno de los empleados

2.5 Instrumento de recolección de datos:

Se administró una encuesta adaptada de la empresa . El cuestionario está compuesto por preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones de las variables analizadas y por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la organización que es objeto de investigación.

2.6 Variables

➤ Clima Laboral

Dimensiones:

1. Expectativas personales
2. Conocimiento e información
3. Compromiso
4. Estilo de liderazgo
5. Tipo de remuneración

Indicadores

1. Expectativas personales

- ✓ Estoy satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda la organización.
- ✓ Considero adecuadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.
- ✓ Estoy satisfecho con la posibilidad de desarrollo y crecimiento que me brinda la organización.
- ✓ Estoy satisfecho con la capacitación que me da la organización.

2. Conocimiento e información

- ✓ Me llega la información importante de lo que sucede en la organización.
- ✓ Tengo información sobre los objetivos y planes futuros de la organización.
- ✓ Tengo información de las nuevas incorporaciones de personal de la organización.

3. Compromiso

- ✓ Me siento orgulloso de trabajar en esta organización.
- ✓ El trabajo en esta organización me permite concretar algunas de mis metas profesionales.
- ✓ Estoy dispuesto a trabajar después de hora para llegar a los objetivos de mi área.

4. Estilo de liderazgo

- ✓ Mi jefe comparte la información abiertamente.
- ✓ Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño de mi tarea.
- ✓ Mi jefe me brinda feedback regularmente.

5. Tipo de remuneración

- ✓ Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda la organización.
- ✓ Se cubren los ascensos dando igualdad de oportunidades a todo el personal.
- ✓ Estoy satisfecho con mi remuneración.

➤ Antigüedad

Dimensiones:

- ✓ Menor de 2 años
- ✓ Entre 2 y 4 años
- ✓ Más de 4 años

➤ Sexo

- ✓ Masculino
- ✓ Femenino

➤ Edad

- ✓ 21 – 30 años
- ✓ 30-40 años
- ✓ Más de 40 años

Procedimiento:

Se les entregó la encuesta de forma individual a todos los empleados que quisieron participar de forma voluntaria hasta alcanzar la muestra.

La administración de la encuesta fue voluntaria, individual y auto administrada.

Completar la encuesta llevó en promedio 10 minutos.

Para medir la percepción de satisfacción e insatisfacción en relación a los aspectos fundamentales de la organización, se obtuvo un índice a partir del estudio de las dimensiones de Expectativas personales, Conocimiento e información, Compromiso, Estilo de liderazgo y Tipo de remuneración.

Capítulo III – RESULTADOS

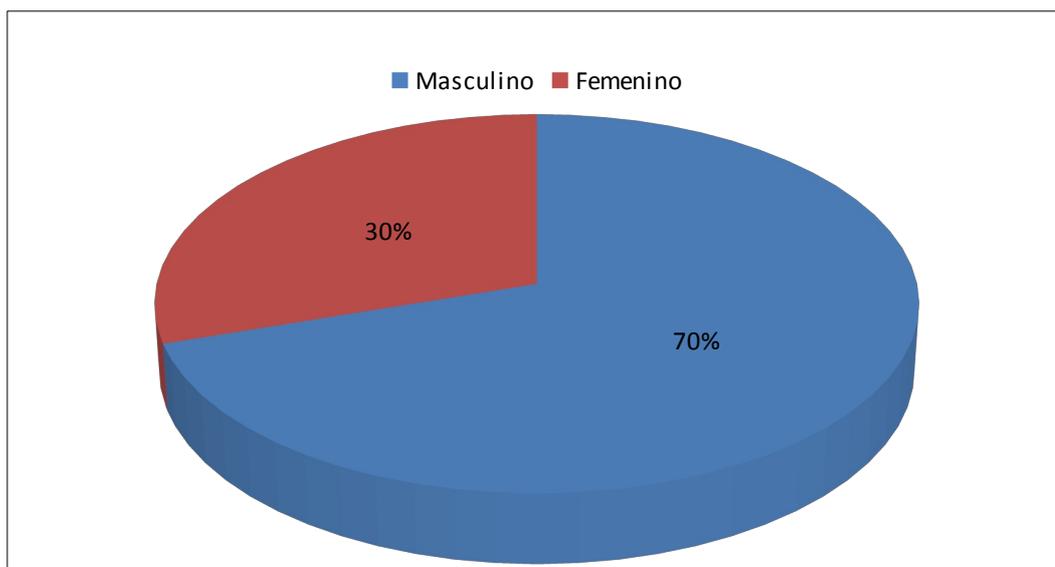
Tabla 1

Total de entrevistados según Sexo en una Organización privada .

<u>Sexo</u>	<u>Total de encuestados</u>	<u>Porcentaje</u>
Masculino	35	70 %
Femenino	15	30 %
Total	50	100 %

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada de sistemas .

Gráfico 1



Análisis gráfico 1

Se puede observar que el porcentaje más alto de los encuestados son de sexo masculino (70%).

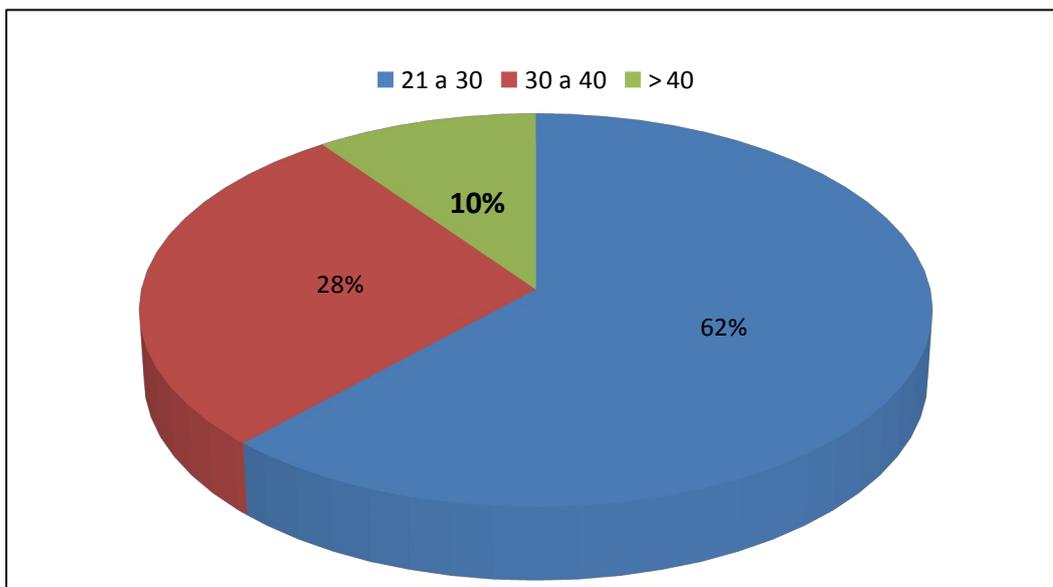
Estos porcentajes se condicen con los géneros de los estudiantes de carreras afines a sistemas. No está directamente relacionado a una preferencia por el sexo masculino para los trabajos informáticos.

Tabla 2

Total de entrevistados según Edad en una Organización privada de .

<u>Edad</u>	<u>Total de encuestados</u>	<u>Porcentaje</u>
21 a 30	31	62 %
30 a 40	14	28 %
> 40	5	10 %
Total	50	100 %

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada .

Gráfico 2Análisis gráfico 2

Se puede observar que el porcentaje más alto de los encuestados tienen entre 21 y 30 años de edad (62%).

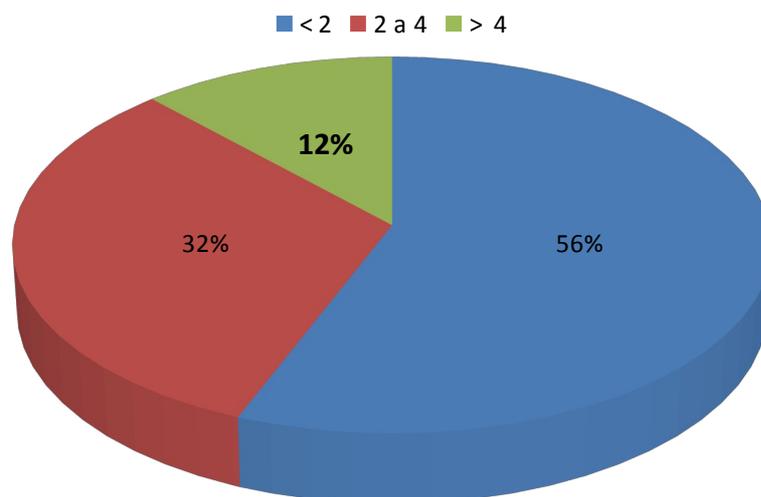
Esta información provista por el gráfico demuestra la popularidad de las carreras de sistemas en los últimos años, siendo aproximadamente coincidente con el porcentaje de egresados de los estudios afines.

Tabla 3

Total de entrevistados según Antigüedad en una Organización privada.

Antigüedad	Total de encuestados	Porcentaje
< 2	28	56 %
2 a 4	16	32 %
> 4	6	12 %
Total	50	100 %

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada de sistemas.

Gráfico 3Análisis gráfico 3

Se puede observar que el porcentaje más alto de los encuestados tienen una antigüedad menor a 2 años (56%).

El gráfico muestra la alta rotación que tienen los recursos de sistemas en la actualidad, derivando en una tendencia a la horizontalidad de sus conocimientos. Estos resultados refuerzan el interrogante de este estudio en donde preguntamos el porqué de la alta rotación en esta área.

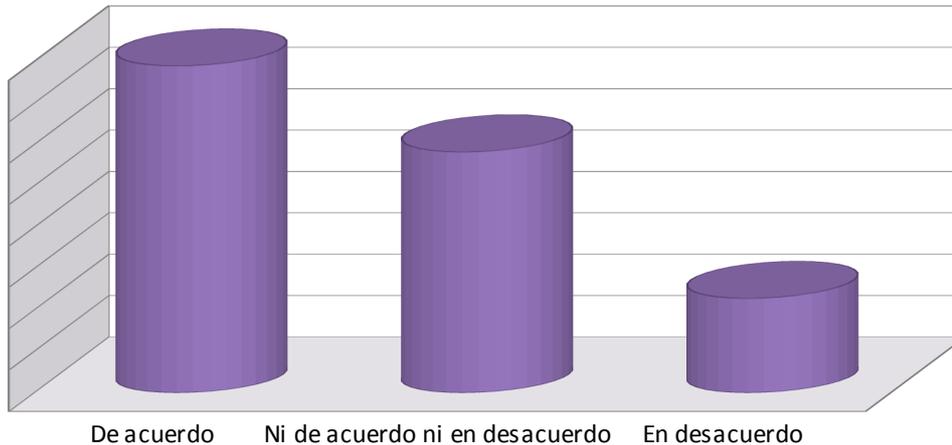
Tabla 4

Resultados de la encuesta de favorabilidad realizado en una Organización privada.

Cuestionario	Total de 1	Total de 2	Total de 3
Estoy satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda la empresa.	47	3	0
Considero adecuadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.	25	18	7
Estoy satisfecho con la posibilidad de desarrollo y crecimiento que me brinda la empresa.	27	21	2
Estoy satisfecho con la capacitación que me da la organización.	21	20	9
Me llega la información importante de lo que sucede en la empresa	23	22	5
Tengo información sobre los objetivos y planes futuros de la empresa	18	10	22
Tengo información de las nuevas incorporaciones de personal de la organización.	19	18	13
Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.	13	37	0
El trabajo en esta empresa me permite concretar algunas de mis metas profesionales	37	12	1
Estoy dispuesto a trabajar después de hora para llegar a los objetivos de mi área.	24	15	11
Mi jefe comparte la información abiertamente.	38	12	0
Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño de mi tarea.	42	7	1
Mi jefe me brinda feedback regularmente	17	25	8
Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda la empresa.	14	19	17
Se cubren los ascensos dando igualdad de oportunidades a todo el personal.	15	25	10
Estoy satisfecho con mi remuneración.	15	27	8
Total	395	291	114

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada de sistemas.

Gráfico 4



Análisis gráfico 4

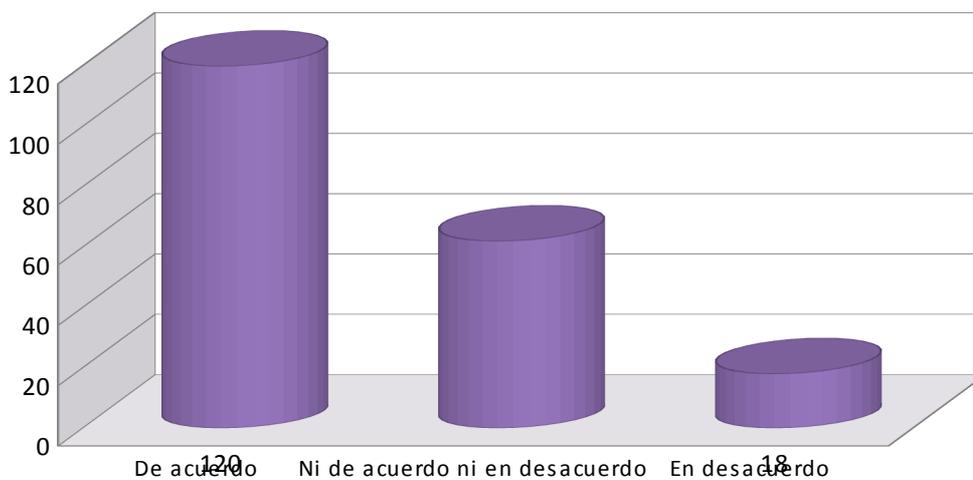
Debido a la alta rotación de los recursos, en búsqueda de nuevos desafíos y aumentos salariales, junto a la carencia de oferta calificada para cubrir la gran cantidad de puestos profesionales que las empresas demandan, el sentimiento de los empleados respecto a su pasar en las empresas es, en términos generales, muy satisfactorio. En conjunto con la información de la antigüedad y con el conocimiento de las posibilidades de mudar de trabajo ante un eventual desagrado en el clima laboral, podemos decir que para el empleado de sistemas cambiar de empresa no le resulta difícil, dado que muchas veces, sin intenciones de cambiar de trabajo, son buscados por empresas ofreciéndoles mejores condiciones (salariales, de capacitación, beneficios, médicas, etc.) de las que tienen en ese momento.

Tabla 5

Resultados de la encuesta según porcentaje de favorabilidad de la dimensión Expectativas Personales.

Cuestionario	Total de 1	Total de 2	Total de 3
Estoy satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda la empresa.	47	3	0
Considero adecuadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.	25	18	7
Estoy satisfecho con la posibilidad de desarrollo y crecimiento que me brinda la empresa.	27	21	2
Estoy satisfecho con la capacitación que me da la organización.	21	20	9
Total	120	62	18

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada de sistemas.

Gráfico 5**Análisis gráfico 5**

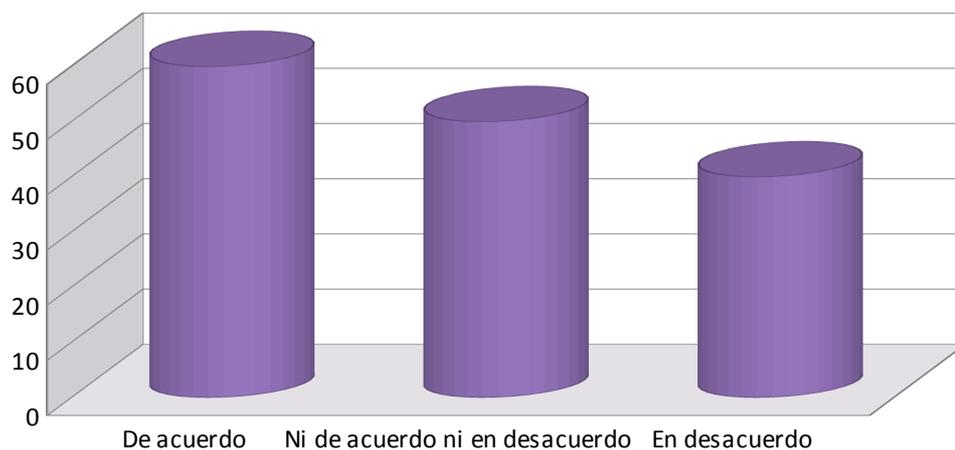
Estos resultados muestran que los empleados sienten estabilidad en sus puestos, que son capacitados y sienten que pueden crecer profesionalmente. Esta dimensión no parece ser un motivador para la decisión de un empleado a cambiar de trabajo.

Tabla 6

Resultados de la encuesta según porcentaje de favorabilidad de la dimensión Conocimiento e Información.

Cuestionario	Total de 1	Total de 2	Total de 3
Me llega la información importante de lo que sucede en la empresa	23	22	5
Tengo información sobre los objetivos y planes futuros de la empresa	18	10	22
Tengo información de las nuevas incorporaciones de personal de la organización.	19	18	13
Total	60	50	40

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada de sistemas.

Gráfico 6

Análisis gráfico 6

La decisión de la comunicación de la información esta maneja por la alta dirección de la empresa, para luego ser divulgada por el área de comunicaciones dentro de RRHH.

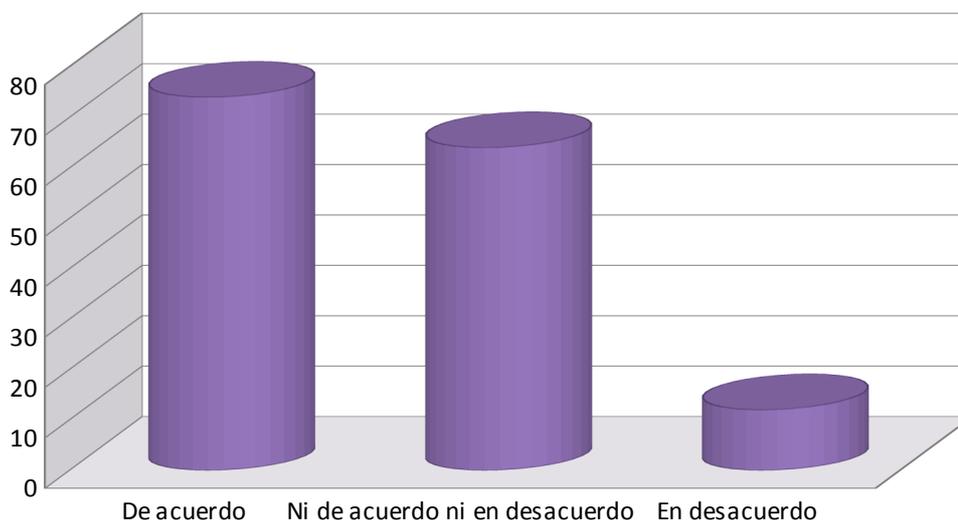
Estos resultados muestran una tendencia por parte de las empresas a no divulgar información importante, o pueden mostrar una falla en las comunicaciones internas. Sea cual fuere el motivo, los resultados muestran una cierta disconformidad por parte de los empleados por este tema.

Tabla 7

Resultados de la encuesta según porcentaje de favorabilidad de la dimensión Compromiso.

<u>Questionario</u>	<u>Total de 1</u>	<u>Total de 2</u>	<u>Total de 3</u>
Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.	13	37	0
El trabajo en esta empresa me permite concretar algunas de mis metas profesionales	37	12	1
Estoy dispuesto a trabajar después de hora para llegar a los objetivos de mi área.	24	15	11
Total	74	64	12

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada de sistemas.

Gráfico 7

Análisis gráfico 7

Estos resultados muestran que los empleados no sienten que no pueden concretar sus metas profesionales, pero también se observa el sentimiento de alta apatía a trabajar en su organización.

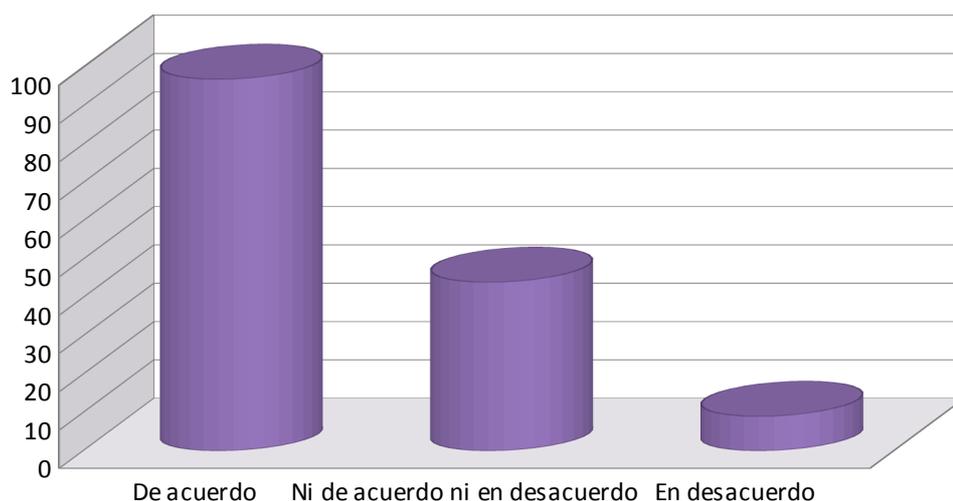
Cruzando los resultados según antigüedad se observa que los resultados negativos pertenecen en su mayoría, porcentualmente, a los empleados con una antigüedad menor a 2 años; sin embargo la sensación de neutralidad frente al compromiso laboral está presente en todos los rangos de antigüedad.

Tabla 8

Resultados de la encuesta según porcentaje de favorabilidad de la dimensión Estilo de Liderazgo.

Cuestionario	Total de 1	Total de 2	Total de 3
Mi jefe comparte la información abiertamente.	38	12	0
Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño de mi tarea.	42	7	1
Mi jefe me brinda feedback regularmente	17	25	8
Total	97	44	9

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada de sistemas en 2011.

**Gráfico**

o 8

Análisis gráfico 8

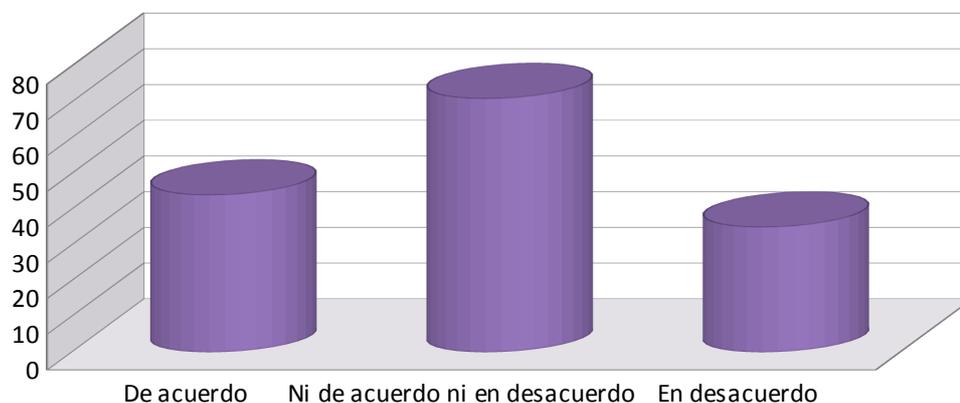
Este gráfico muestra que existe principalmente una buena relación entre los empleados y los jefes en las áreas de sistemas. Uno de los factores que puede influir en que esto suceda, es la poca diferencia de edad que hay entre jefes y empleados. Esto permite una comunicación descontracturada, así como también un feedback y un reconocimiento regular no tan formal dentro de los equipos de trabajo.

Tabla 9

Resultados de la encuesta según porcentaje de favorabilidad de la dimensión Tipo de Remuneración.

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada de sistemas.

Questionario	Total de 1	Total de 2	Total de 3
Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda la empresa.	14	19	17
Se cubren los ascensos dando igualdad de oportunidades a todo el personal.	15	25	10
Estoy satisfecho con mi remuneración.	15	27	8
Total	44	71	35

Gráficoco 9

Análisis gráfico 9

Cruzando los resultados según antigüedad se puede observar que los empleados que están en mayor desacuerdo son los que tienen una antigüedad entre 2 a 4 años.

De las 5 dimensiones analizadas se observa que la remuneración es el factor con menor porcentaje de favorabilidad.

Dos explicaciones del alto porcentaje de respuestas neutras de esta dimensión podrían ser, en primer término, que el área de sistemas en general maneja sueldos más altos que el resto de las áreas (35% encima del promedio), con lo cual esto hace que los empleados no sientan una sensación de disconformidad; en segundo término, tienen un mercado con una fuerte

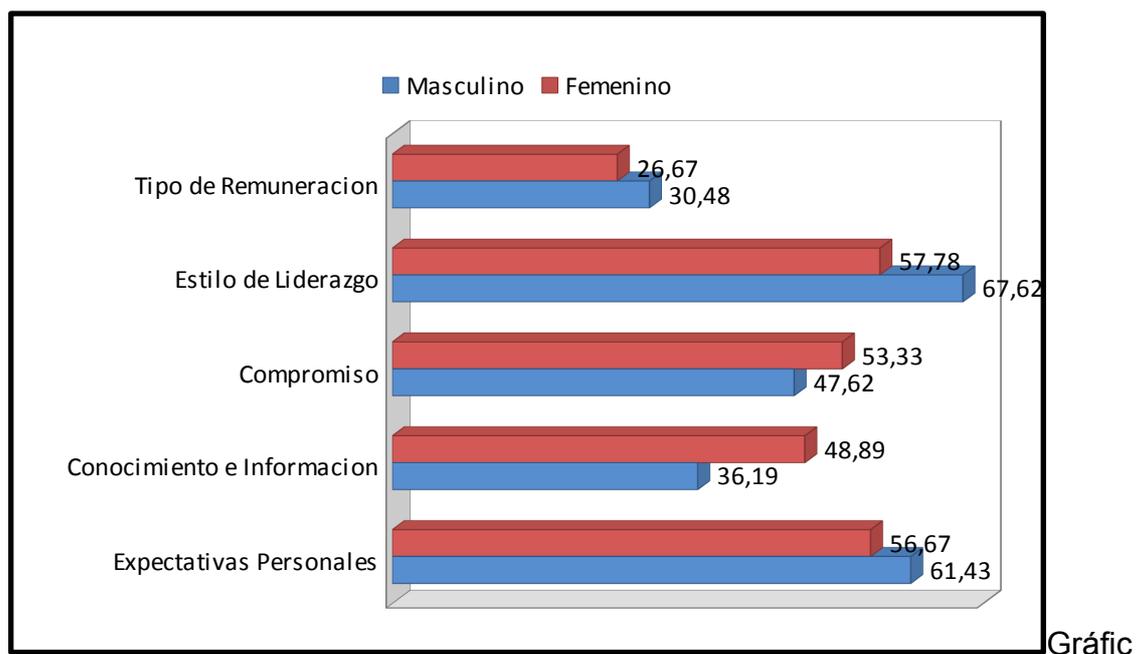
demanda que les ofrece muy buenas oportunidades si tienen una perspectiva de obtener un incremento salarial significativo.

Tabla 10

Resultados de la encuesta según porcentaje de favorabilidad de las dimensiones según sexo.

	<u>Expectativas Personales</u>	<u>Conocimiento e Información</u>	<u>Compromiso</u>	<u>Estilo de Liderazgo</u>	<u>Tipo de Remuneración</u>
Masculino	86	38	50	71	32
Femenino	34	22	24	26	12
Total	120	60	74	97	44

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada de sistemas.



o 10

Análisis gráfico 10

Como mencionamos anteriormente, en el área de sistemas hay un importante predominio del sexo masculino, es así que estadísticamente la mayoría de los cargos importantes están ocupados por hombres. Esto hace que los hombres estén más de acuerdo con su tipo de remuneración y sientan que pueden tener mayores expectativas personales.

Por la tendencia innata de la mujer a ser más comunicativa y sociable que el hombre, el manejo de información que recibe de la empresa es mayor.

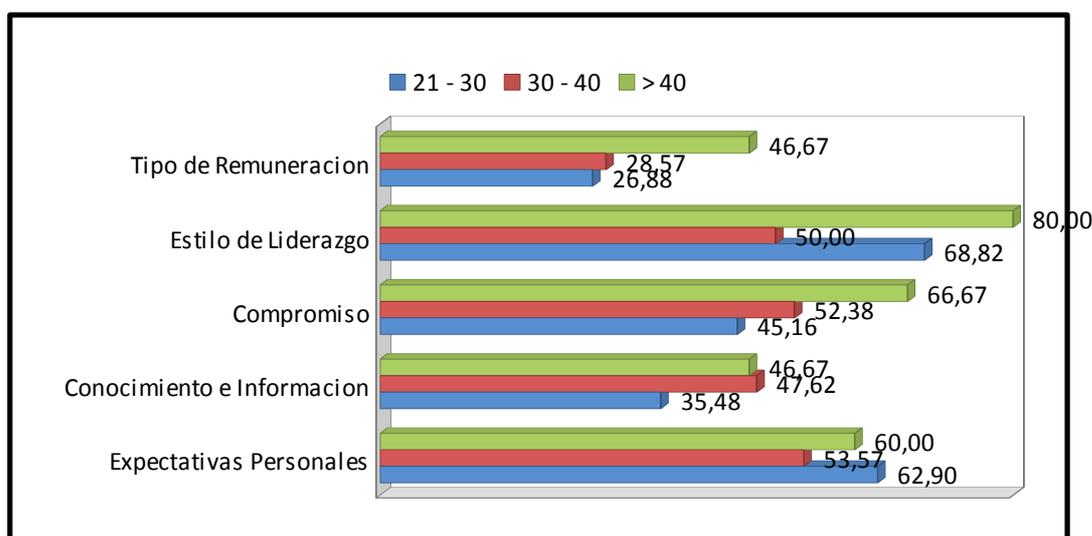
Tabla 11

Resultados de la encuesta según porcentaje de favorabilidad de las dimensiones según el rango de Edad.

	Expectativas Personales	Conocimiento e Información	Compromiso	Estilo de Liderazgo	Tipo de Remuneración
21 - 30	78	33	42	64	25
30 - 40	30	20	22	21	12
> 40	12	7	10	12	7
Total	120	60	74	97	44

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada.

Gráfico 11



Análisis gráfico 11

Se observa que las personas mayores de 40 años son las que tienen mayor nivel de satisfacción en general en sus puestos, dado que es la etapa de mayores ingresos en su carrera laboral y, en general, la estabilidad es algo buscado en esta franja etaria. Los más jóvenes se muestran más insatisfechos en cuanto a conocimiento e información, compromiso y remuneración: sus incorporaciones en las empresas suelen ser recientes, sus salarios son más negociables por sus empleadores ya que se apoyan en la edad para ofrecer menos dinero independientemente de su experiencia previa, y el interés de los jóvenes por estar al tanto de las comunicaciones de la empresa suelen ser bajos; no así sus expectativas personales, que son las más altas. Se debe considerar que la franja de mayor rotación es esta.

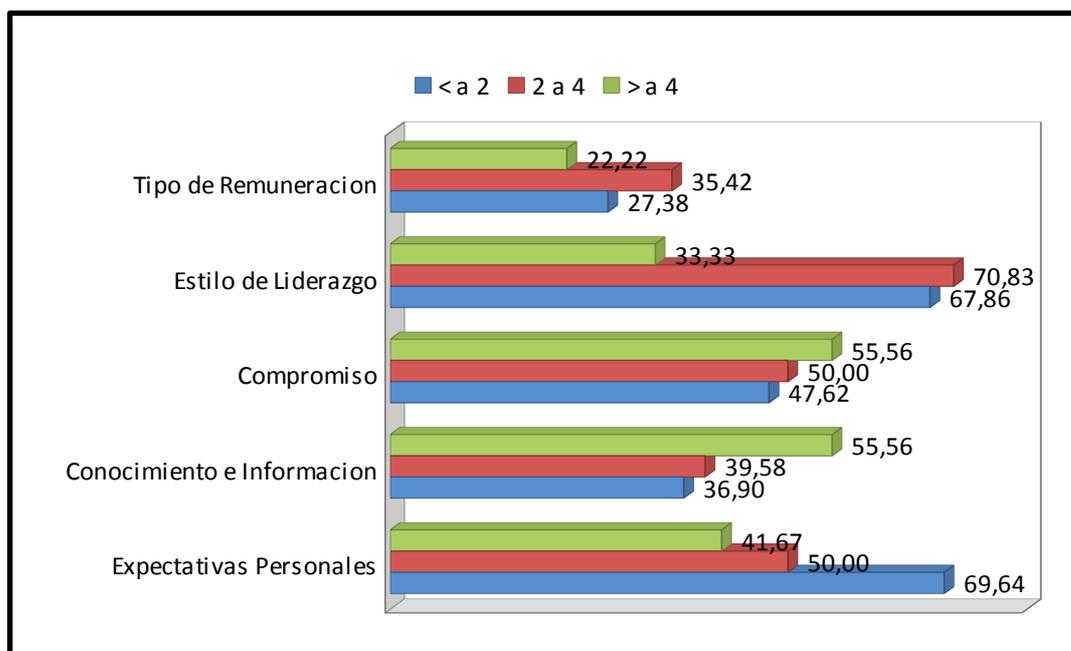
Tabla 12

Resultados de la encuesta según porcentaje de favorabilidad de las dimensiones según el rango de Antigüedad.

	Expectativas Personales	Conocimiento e Información	Compromiso	Estilo de Liderazgo	Tipo de Remuneración
< a 2	78	31	40	57	23
2 a 4	32	19	24	34	17
> a 4	10	10	10	6	4
Total	120	60	74	97	44

Fuente: encuesta de clima organizacional realizada en una organización privada de sistemas.

Gráfico 12



Análisis gráfico 12

De las cinco dimensiones, se observa que en *Estilo de Liderazgo* las personas con menor antigüedad muestran una alta favorabilidad, ya que hay una interacción continua entre jefe y subordinado en los primeros años en el puesto, esto se debe a que es necesario para la transmisión de conocimientos; en cambio, los de mayor antigüedad tienen un porcentaje bajo de favorabilidad, esto generalmente se atribuye a que la brecha de conocimiento entre jefe y subordinado se acorta, inclusive el subordinado muchas veces puede tener ideas propias en cuanto a cómo deberían hacerse ciertas tareas, diluyendo la imagen de líder de su jefe.

La otra dimensión que se destaca por la gran diferencia en cuanto a la favorabilidad es la de *Expectativas Personales*, en donde se observa que las personas con menor antigüedad muestran una alta favorabilidad, dado que al inicio de un nuevo trabajo, generalmente, se requiere obtener una gran cantidad de horas de capacitación para aprender las tareas necesarias para el puesto.

Capítulo IV – Conclusiones y recomendaciones

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Del análisis de los datos se puede concluir que casi la mitad (49.33%) de los empleados encuestados consideran favorable el clima laboral.

El rubro de IT en nuestro país tiene una alta rotación de los empleados en busca de mejoras en sus remuneraciones, acompañado de cambios en sus categorías o posiciones jerárquicas. Esto se debe a cuestiones del mercado laboral, en donde la demanda es superior a la oferta de profesionales calificados. Esto se refleja en la tabla de antigüedad y en la de edad, donde puede verse que el 62 % de los encuestados son jóvenes (entre 21 a 30 años) y el 56 % del total de la muestra no supera los 2 años de antigüedad.

En el rubro de IT se observa un gran predominio de profesionales del sexo masculino, en la muestra que se estudio, el porcentaje más alto de encuestados (70 %) son hombres.

En relación al grado de favorabilidad respecto de las dimensiones de Clima Laboral se encontró que el 65% está de acuerdo con el *estilo de liderazgo*, el 60 % está de acuerdo con las *expectativas personales*, el 49 % con el *compromiso*, el 40 % con el *conocimiento e información*, y el 29 % con el *tipo de remuneraciones*

Debido a la alta rotación de los recursos, en búsqueda de nuevos desafíos y aumentos salariales, junto a la carencia de oferta calificada para cubrir la gran cantidad de puestos profesionales que las empresas demandan, el sentimiento de los empleados respecto a su pasar en las empresas es, en términos generales, muy satisfactorio. En conjunto con la información de la antigüedad y con el conocimiento de las posibilidades de mudar de trabajo ante

un eventual desagrado en el clima laboral, podemos decir que para el empleado de sistemas cambiar de empresa no le resulta difícil, dado que muchas veces, sin intenciones de cambiar de trabajo, son buscados por empresas ofreciéndoles mejores condiciones (salariales, de capacitación, beneficios, médicas, etc.) de las que tienen en ese momento.

De las 5 dimensiones analizadas se observa que la remuneración es el factor con menor porcentaje de favorabilidad.

Dos explicaciones del alto porcentaje de repuestas neutras de la dimensión Tipo de Remuneración podrían ser, en primer término, que el área de sistemas en general maneja sueldos más altos que el resto de las áreas (35% encima del promedio), con lo cual esto hace que los empleados no sientan una sensación de disconformidad; en segundo término, tienen un mercado con una fuerte demanda que les ofrece muy buenas oportunidades si tienen una perspectiva de obtener un incremento salarial significativo.

En el área de sistemas se observa que hay una tendencia a un rápido crecimiento y desarrollo del empleado dentro de la empresa. Los factores previamente nombrados tales como la escasez de personas especializadas en el mercado y la alta demanda de estos recursos, llevan a las empresas a la necesidad de ofrecer un rápido crecimiento de los empleados con el fin de evitar la fuga de recursos. A medida que aumenta la antigüedad y sus conocimientos en el puesto, el empleado sabe que debe tener una revisión en su salario para entrar en los valores del mercado, de lo contrario empezará a pensar que puede obtener un salto en su remuneración en otra empresa. Como el mercado actual permite estos cambios de empleos, la insatisfacción en cuanto a expectativas puede generar una alta rotación de recursos.

Para responder a la pregunta de este trabajo, se plantea una hipótesis en base a dos visiones:

- ❖ La visión de la empresa es contratar a un recurso y capacitarlo para que cumpla las tareas de una posición. Una vez pasada la etapa de aprendizaje del puesto, ese recurso tiene un rendimiento óptimo para la empresa.
- ❖ La visión del empleado de sistemas es obtener un empleo que ofrezca una buena capacitación, conocer y poder realizar los desafíos que propone el puesto y a partir de allí buscar un crecimiento profesional a través de un ascenso o un salto de puesto con el incremento salarial que este necesariamente acarrea.

La situación planteada al día de hoy permite que la visión del empleado se imponga por sobre la de la empresa, obligándola a ésta a ofrecer salarios acorde a lo que dicta el mercado o puestos de jerarquía a empleados que aún no cuentan con los conocimientos para ejercerlos.

Se considera importante implementar un plan de acción que permita mejorar la retención de los empleados y sostener un buen clima laboral siguiendo las siguientes premisas:

- Incentivar la comunicación informal.
- En cuanto a las remuneraciones, se recomienda revisar las escalas salariales comparándolas con otras organizaciones de sistemas, dada la gran dificultad para conseguir recursos calificados dentro del mercado laboral de IT.
- Establecer una modalidad de incentivos, relacionándolos con el nivel de desempeño, estimulando el rendimiento laboral.
- Implementar el Teletrabajo (trabajo remoto desde sus casas)

Es fundamental que las empresas brinden a los empleados de sistemas buenas capacitaciones, estabilidad y crecimiento profesional para ser atractivos a la hora de captar recursos. Los beneficios que brinda la empresa como el Teletrabajo también son muy buscados por estos recursos, dado que el 20% de la rotación de personal que tienen las empresas se genera, por la falta de flexibilidad horaria de los empleados. “El teletrabajo reduce en un 80% el riesgo de que los talentos se tuerquen con la idea de irse a la competencia

Las empresas generalmente no prevén saltos salariales significativos, incluso cuando estos aumentos son consecuentes con los conocimientos adquiridos por sus recursos: es difícil que una empresa piense en dar un aumento del 200% a un empleado que adquirió los conocimientos para entrar en esta franja salarial; esto hace posible que la empresa pierda el recurso que tiene altos conocimientos del negocio y que ella misma capacitó. La flexibilidad de las empresas para ajustarse a estas reglas del mercado puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, L. (2000). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. México: Trabajo de Grado.

Bernardi, A. (2004). *La Organización Armónica*. España: Nueva Librería.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Davis, K. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.

Dessors, D. (1998). *Organización del trabajo y salud*. Buenos Aires: Piette/Conicet.

Durán, P. (2003). *La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Organizaciones*. M.E.P.T.: Mejores empresas para trabajar. Recuperado el 13 de julio de 2010 de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>

Loitegui, Aldaz J.R. (1990) *Determinantes de la Satisfacción Laboral en Empleados de la Administración Floral de Navarra*. España: Universidad Complutense.

McCann, B., Russo, J. & Benjamin, A. (1997). Hostilidad, apoyo social y la percepción del trabajo. *Revista de Psicología de la Salud Ocupacional*, 2, 175-185.

Maslow, A. (1943/1991) *Motivación y Personalidad*. España: Díaz de Santos.

Maslow, A. (1973/2001) *El Hombre Autorrealizado*. Barcelona: Kairós.

Mintzberg, H. (1996). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al trabajo*. Buenos Aires: Thomson- Learning

Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. España: Universidad Complutense.

Neffa, J. (2003) *El Trabajo Humano*. Buenos Aires: Ceil-Piette/ Lumen-Humanitas.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice – Hall.

Rubio Cebrian, S. (2000). *Glosario de Planificación y Economía*. Madrid: Díaz de Santos.

Sampieri, R., Hernández y otros (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Schein, E (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice – Hall.

Schlemenson, A (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.

Vroom, V. y Decci, E (comp.) (1999) *Motivación y alta dirección*. México: Trillas

Weber, M. (1922/2008) *Economía y Sociedad*. México: Folios.

Weinert, B 1987. *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.

El teletrabajo, herramienta de fidelización (2011,18 de Septiembre).

Recuperado el 20 de Septiembre de 2011, de

http://www.ieco.clarin.com/economia/teletrabajo-herramienta-fidelizacion_0_556744576.html

Negocio del software: hay un déficit de 10.000 empleados (2010, 24 de Mayo). Recuperado el 20 de Septiembre de 2011, de

http://www.clarin.com/politica/Negocio-software-deficit-empleados_0_267573271.html

Salario promedio de la Industria Informática (2010, 22 de Marzo).

Recuperado el 22 de Junio de 2011, de

<http://micarreraboralenit.wordpress.com/2010/03/22/salario-industria-informatica/>

ANEXOS

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Referencias para la lectura de resultados

En la presente Encuesta de Clima Organizacional, cada afirmación cuenta con 3 Categorías de respuesta. Las mismas son: 1 2 3
FAVORABILIDAD – NEUTRO -- DESFAVORABILIDAD

Los resultados por pregunta se detallan indicando el nivel de respuestas positivas (nivel de favorabilidad). Este nivel de favorabilidad surge al considerar únicamente la calificación 1 (de acuerdo) de la escala de 3 puntos utilizada en la encuesta.

Favorabilidad: Se calcula sumando el total de respuestas favorables (escala 1), y dividiendo las mismas por el total de respuestas.

Neutro: Se calcula el total de respuestas de la categoría intermedia (escala 2), y dividiendo por el total de respuestas.

Desfavorabilidad: Se calcula sumando el total de respuestas desfavorables (escala 3), y dividiendo por el total de respuestas.

Cuando el total de respuestas positivas supera el 70%, el resultado es considerado una Fortaleza de la organización. Cuando las respuestas positivas se encuentran entre el 50 y 70% se considera un nivel intermedio de favorabilidad y cuando se encuentran por debajo del 50% significa una oportunidad de mejora.

INTRODUCCION

El propósito de esta encuesta es conocer su opinión sobre aspectos importantes de su trabajo y de la vida de la organización en general.

Le solicitamos su opinión basada en su propia experiencia de trabajo en la organización.

Por favor responda de manera espontánea. La información que usted me brinde es estrictamente confidencial y ***no será utilizada para fines de la organización, solo para mi trabajo universitario.***

INSTRUCCIONES

El siguiente cuestionario incluye preguntas sobre diversos aspectos de su trabajo y de la organización.

Responderlo le llevará aproximadamente 10 minutos.

Cada afirmación describe una situación y requiere una sola respuesta.

De acuerdo – Ni de acuerdo ni en desacuerdo – En desacuerdo.

Por favor responda las preguntas teniendo en cuenta su propia percepción de su trabajo dentro de la organización.

Cuestionario

Sexo: F M

Edad: De 21 a 30 De 30 a 40 Mayor a 40

Entre 2 y 4 años

Más de 4 años

	Indique con una X su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:	De Acuerdo (1)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2)	En Desacuerdo (3)
1	Estoy satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda la empresa.			
2	Considero adecuadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.			
3	Estoy satisfecho con la posibilidad de desarrollo y crecimiento que me brinda la empresa.			
4	Estoy satisfecho con la capacitación que me da la organización.			
5	Me llega la información importante de lo que sucede en la empresa			
6	Tengo información sobre los objetivos y planes futuros de la empresa			
7	Tengo información de las nuevas incorporaciones de personal de la organización.			
8	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.			
9	El trabajo en esta empresa me permite concretar algunas de mis metas profesionales			
10	Estoy dispuesto a trabajar después de hora para llegar a los objetivos de mi área.			
11	Mi jefe comparte la información abiertamente.			
12	Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño de mi tarea.			
13	Mi jefe me brinda feedback regularmente			
14	Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda la empresa.			
15	Se cubren los ascensos dando igualdad de oportunidades a todo el personal.			
16	Estoy satisfecho con mi remuneración.			

COMENTARIOS ADICIONALES

Si desea realizar algún comentario adicional por favor hágalo a continuación:
