



Universidad de Belgrano
MAESTRIA EN PSICOLOGIA EMPRESARIAL Y
ORGANIZACIONAL

Tesis

“Un acercamiento al compromiso organizacional. Estudio de la incidencia de las franjas etarias y otras variables demográficas, en el compromiso organizacional. El caso de la Estación Experimental Agropecuaria Salta del INTA, 2019”.

Maestrando: Ing. Agr. Silvia Marcela Colletti.

Matrícula: P000134122. DNI: 14.820.825

Director: Dr. Hugo D. Ojeda.

Marzo, 2020.

Índice general:

Caratula 1	1
Índice general	2
Índice de tablas y figuras	5
Resumen	7
Introducción	12
Capítulo I. OBJETO DE ESTUDIO	14
- Estado del arte:	14
- Algunos estudios vinculados a generaciones y mercado laboral.	17
- Justificación. Importancia del estudio del compromiso organizacional	19
- Importancia de la medición del compromiso como variable predictora.	20
- Algunos datos empíricos.	21
- Importancia del estudio del compromiso en relación a los rangos etarios.	22
Capítulo II. MARCO TEÓRICO	24
- Comportamiento organizacional como campo disciplinar.	24
- Actitudes y conducta.	25
- Importancia del estudio de las actitudes.	26
- Principales actitudes hacia el trabajo.	27
- COMPROMISO ORGANIZACIONAL.	28
- Algunas definiciones de Compromiso organizacional	29
- Posicionamiento para el marco teórico	31
- Antecedentes del Compromiso o variables predictoras. Correlaciones entre variables.	34
- Relación entre Compromiso organizacional y algunas variables predictoras.	35
- Compromiso/Clima laboral	35
- Compromiso y satisfacción laboral	36
- Compromiso/Motivación y Valores.	37
- Compromiso y comunicación interna	38
- Compromiso/liderazgo.	38
- Compromiso e involucramiento	39
- Compromiso/desempeño y productividad	40
- VARIABLES DEMOGRÁFICAS	40
- Edad y generaciones	40
- Las generaciones en el mercado laboral actual.	43
- La generación millenials	44
- Género	46
- Jerarquía o nivel de puesto de trabajo en la institución	47
Capítulo III. MARCO CONTEXTUAL	49
- Acerca de la organización en estudio: INTA	49
- Historia y razón de ser.	49
- Misión, Visión y Valores	50
- Situación actual del INTA a nivel nacional.	51
- El organigrama de INTA, como parte de su estructuración interna.	51
- Hacia un enfoque matricial de la gestión.	54
- Cultura Organizacional.	55
- Tipos de cultura que conviven en INTA.	56
- Otras características que describen a la organización:	58
- El prestigio y los hitos	59

- La perdurabilidad	59
- Su Capital humano.	61
- Género, retribución salarial y conducción.	62
- El INTA en el NOA. Centro Regional Salta-Jujuy.	63
- Gestión de su capital humano a nivel regional.	63
- Estación Agropecuaria Experimental Salta (EEA Salta). Origen y algunas notas sobre su historia.	64
- Estructura edilicia	66
- Estructura organizativa y capital humano	68
- Actividad actual	69
- Actividades eventuales de magnitud.	70
- Heterogeneidad de procedencias de su personal.	71
- Información cuantitativa sobre su personal	72
- Actividades y perfiles profesionales.	73
- Algunas implicancias de la diferenciación de roles y funciones entre profesionales.	76
- Aspectos socioculturales y de relacionamiento interno.	77
- Servicios para el personal y relacionamiento.	78
- Convivencia y vínculos informales	78
- Algunas costumbres, tradiciones y mitos.	79
- Vinculación con la comunidad más cercana. Cuestiones históricas	80
- Antecedentes de estudios sobre comportamiento organizacional en la EEA Salta.	82
Capítulo IV: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. METODOLOGÍA	85
- Preguntas de investigación	85
- Objetivos de investigación. General y específicos.	85
- Hipótesis.	86
- Diseño de investigación.	86
- Recortes de la investigación: temporal y espacial. Unidad de observación.	87
- Metodología cuantitativa	87
- Construcción del instrumento para recolección de datos.	88
- Revisión de bibliografía	88
- Diseño del instrumento	88
- Operacionalización de variables.	89
- Escala de valoración por ítem o reactivo	90
- Prueba piloto	91
- Validación interna del instrumento	91
- Prueba de confiabilidad (Alfa de Cronbach)	92
- Aplicación del instrumento	92
- Escala de valoración del Compromiso organizacional.	93
- Escala de valoración de las Dimensiones del compromiso organizacional.	94
- Carga de datos	95
- Análisis estadístico de los datos.	95
- Metodología cualitativa	95
Capítulo V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS.	97
- Parte I. Análisis Cuantitativo.	97
- Estadística descriptiva	97
- Datos poblacionales	97

- Nivel de participación del personal de la EEA Salta en la encuesta.	96
- Frecuencias absolutas y relativas por generación.	98
- Frecuencias absolutas y relativas por género	99
- Frecuencias absolutas y relativas según jerarquía.	100
- Cuadro resumen de población según generación, género y jerarquía.	101
- Datos faltantes	103
- Cálculo de la incidencia de los datos faltantes/total de datos esperados.	105
- Medidas de tendencia central y variabilidad.	105
- Medidas sobre el valor total de compromiso de la EEA Salta	105
- Valores de compromiso organizacional para cada reactivo	106
- Valores de reactivos según generación	108
- Valores de reactivos según género	110
- Valores de reactivos según nivel jerárquico	111
- Valores por dimensiones.	112
- Valores de dimensiones según generación	113
- Valores de dimensiones según género.	115
- Valores de dimensiones según nivel jerárquico.	116
- Validación del instrumento. Cálculo de r de Pearson.	117
- Cálculo del alfa de Cronbach sobre muestra.	118
- Correlaciones (r de Pearson) sobre el total de las encuestas.	119
- Prueba de Hipótesis	121
- Análisis de frecuencia con prueba de asociación chi cuadrado	122
- Otro análisis de frecuencia con prueba de asociación chi cuadrado.	124
- Parte II. Análisis cualitativo	126
- Observación directa durante la entrevista por encuesta. Interpretación.	127
- Análisis de la pregunta abierta.	132
- Breve introducción al análisis teniendo en cuenta los componentes del compromiso organizacional definidos por Meyer y Allen.	133
- Análisis de la pregunta abierta haciendo un paralelismo con las variables usadas en las evaluaciones de desempeño de INTA	134
- Sobre la evaluación de desempeño anual en INTA	135
- De las dimensiones de la evaluación de desempeño. Cualidades “más valoradas” por el INTA.	136
- Otras dimensiones de la evaluación de desempeño que aparecen en el compromiso laboral.	142
- Restantes dimensiones de la escala de evaluación de INTA	143
- Motivación intrínseca, ideales y valores personales	147
- A modo de cierre del análisis cualitativo.	151
Capítulo VI: Conclusiones	155
Sobre aspectos generales	155
Sobre los objetivos e Hipótesis cuantitativa	156
Sobre las conductas vinculadas a compromiso	158
Recomendaciones	161
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXO I. Modelo de encuesta	
ANEXO II. Matriz de datos cuantitativos	
ANEXO III. Registro de datos cualitativos	

Índice de tablas y figuras

N°	TABLAS	Pág.
1	Clasificación de generaciones. Fuente: La convivencia de diferentes generaciones en la empresa. Rodríguez E. y Peláez M. (2010)	42
2	Características generales de las generaciones en el mercado laboral actual. Autor: Hatum, A. (2013).	44
3	Características de la generación Y en el ambiente laboral. Autor: Hatum, A. (2013).	45
4	Porcentajes a nivel país, de profesionales según género y nivel de puesto. Autor: Nocetti, L. et al (2018)	62
5	Valores nominales y porcentuales del personal de Apoyo, según género y generación en la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	72
6	Valores nominales y porcentuales del personal Técnico, según género y generación en la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	72
7	Valores nominales y porcentuales del personal Profesional, según género y generación en la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	73
8	Nivel de participación del personal de la EEA Salta en la encuesta, 2019. Fuente: elaboración propia	97
9	Frecuencias absolutas por generación, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	98
10	Frecuencias absolutas por género, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia	99
11	Frecuencias absolutas por nivel jerárquico, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	100
12	Resumen de población según generación, género y jerarquía. Fuente: elaboración propia.	101
13	Datos faltantes de la encuesta de compromiso organizacional, EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	104
14	Medidas de tendencia central sobre el valor total del compromiso organizacional de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia	105
15	Valore de compromiso organizacional por reactivo. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	106
16	Valores de reactivos según generación. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	108
17	Valores de reactivos según género. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	110
18	Valores de reactivos según nivel jerárquico. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	111
19	Valores de tendencia central por Dimensiones. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	112
20	Medidas de tendencia central por dimensiones y género. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia	113
21	Medidas de tendencia central por dimensión y género. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	115
22	Medidas de tendencia central por dimensiones y nivel jerárquico. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.	116

N°	FIGURAS	Pág.
1	<i>Compromiso general entre la población empleada en 142 países del todo el mundo. Autoría: Gallup.</i>	22
2	<i>Distribución del personal de INTA a nivel nacional, según categorías. Autor: Nocetti, L. et al (2018).</i>	61
3	<i>Organigrama del Centro Regional Salta-Jujuy del INTA.</i>	63
4	<i>Organigrama de la EEA Salta vigente hasta junio, 2019.</i>	68
5	<i>Escala de Valoración del compromiso organizacional.</i>	94
6	<i>Escala de Valoración de Dimensiones del Compromiso organizacional. Fuente: elaboración propia.</i>	93

7	<i>Frecuencias relativas por generación, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.</i>	98
8	<i>Frecuencias relativas por género, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.</i>	99
9	<i>Frecuencias relativas por función jerárquica, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.</i>	100
10	<i>Distribución porcentual por generación y género de la población encuestada de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.</i>	102
11	<i>Distribución porcentual de los puestos “con función” según generación y género, del personal de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.</i>	103
12	<i>Cálculo de correlación reactivos/valor total de compromiso. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia</i>	117
13	<i>Cálculo de correlación ítems/dimensión. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia</i>	118
14	<i>Cálculo de Alfa de Cronbach sobre muestra. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.</i>	119

Resumen:

Esta aproximación al estudio del compromiso organizacional, tuvo como objetivo, establecer la incidencia cuanti y cualitativa de las franjas etarias, género y nivel jerárquico sobre el compromiso organizacional en la Estación Experimental Agropecuaria¹ Salta del INTA².

Se establecieron dos Hipótesis a verificar, que las variables demográficas inciden en distinta magnitud y forma en el compromiso organizacional (o alguna de sus variables predictoras) y que, además, existen diferencias en la forma de expresar el compromiso con la organización (conductas).

El diseño de investigación es mixto, contemplando metodologías cuantitativa y cualitativa. En la metodología cuantitativa, se optó por realizar entrevistas por encuestas para recabar los datos necesarios. Se diseñó y validó un modelo de encuesta conformado por doce ítems de respuesta cerrada y mutuamente excluyente, los mismos, a su vez, representan a cinco variables predictoras del Compromiso organizacional (dimensiones). Se adicionó, una pregunta abierta para ser analizada cualitativamente. La encuesta fue auto suministrada a todo el personal de la EEA Salta del INTA, obteniendo un alto porcentaje de respuesta (96,5%). Los datos resultantes fueron analizados estadísticamente a través del programa Infostat P versión 2018 y cualitativamente, se hizo uso, además, de la técnica de observación participante durante las entrevistas. Se realizó un análisis comparativo con las dimensiones que utiliza la organización para evaluar y promover a su personal.

Los resultados obtenidos indican que, el personal de la EEA Salta presenta un nivel de compromiso que califica como “*Comprometido*”, encontrándose valores que marcan la presencia de casos “medianamente comprometido” a “muy comprometido”, pero con una tendencia hacia los valores más altos.

Se confirma la Hipótesis planteada, al encontrarse asociación entre el Compromiso organizacional y la variable “Generaciones” (Chi cuadrado: 8,54, con una probabilidad: 7,37%), así como entre Compromiso organizacional y “Género” (Chi cuadrado: 4,92, con una probabilidad: 8,55 %), trabajando con un nivel de confiabilidad del 90%.

Además, el análisis estadístico arroja la existencia de asociación entre las siguientes dimensiones del compromiso organizacional: “Motivación y valores” /Género; “Clima laboral” /Generaciones; “Liderazgo y Comunicación interna” /Generaciones e “Involucramiento” /Función jerárquica.

¹ Estación Experimental Agropecuaria, en adelante: EEA.

² INTA: instituto nacional de tecnología agropecuaria.

Por otra parte, en cuanto al análisis cualitativo, se descarta la hipótesis por cuanto no se ha podido verificar la existencia de relación entre las conductas y las variables demográficas. No obstante, se registran diferencias en el conjunto en tanto a las formas de manifestación del compromiso vinculadas a conceptos arraigados en la organización, tales como, “responsabilidad”, “rendimiento”, “eficiencia y eficacia”, “involucramiento”, “motivación”, “capacidad de superación”, “rigor científico y metodológico”, muchos de los cuales son utilizados por la institución como vehículo de motivación y valoración de su personal. Algunos de ellos, presentes en la mayoría de los relatos de manera explícita o implícita.

Por otra parte, se puede notar la presencia de factores que estarían impidiendo la maximización de comportamientos comprometidos, entre ellos, el clima laboral, falta de comunicación interna y estilos de conducción inapropiados, lo cual, a su vez, se ve reflejado en los resultados obtenidos del análisis estadístico.

Palabras clave: compromiso, variables demográficas, generaciones, organizaciones públicas.

*"Mi granero se ha quemado,
ahora puedo ver la luna..."*
(Karl Marx)

Dedicatoria

A mis padres, presentes en cada acto de mi vida.

Agradecimientos:

Quisiera mencionar aquí, a todas aquellas personas que, de una manera u otra, hicieron posible que llegara a concretar este trabajo de investigación:

Al Director de la EEA Salta, Ing. Agr. Bruno Baldi, por su apoyo y confianza.

A todo el personal de la EEA Salta, en Cerrillos y sus AERs, porque sin su excelente predisposición y confianza, este trabajo no hubiera sido posible.

Al Director de ésta Tesis, Dr. Hugo Ojeda, por sus aportes y acompañamiento en la ejecución de este trabajo.

A mis compañeros de INTA, Viviana Failde, por su ayuda en los momentos de desaliento y su contribución para la carga de datos; Raúl Cáceres Díaz, por su apoyo y colaboración en distintas etapas de este proceso; Gloria Payo, por su enorme ayuda y enseñanzas en el análisis estadístico de los datos; Silvana Arce, por colaborar en la carga de datos cualitativos, Alejandra Pícolo por sus sugerencias al comienzo del trabajo, Belén Barrera y el grupo de administración de la EEA Salta, por su colaboración y asesoramiento en cuestiones formales y administrativas durante toda la cursada y escritura de Tesis.

A Sonia Aparicio, por su revisión de los aspectos estadísticos.

Muy especialmente, a todos y cada uno de los productores agropecuarios y campesinos que conocí a lo largo de todos estos años de carrera profesional. A todos ellos mi gratitud, ya que, sin saberlo ni pretenderlo, promovieron en mí la necesidad de ampliar mi visión profesional, iniciándome en otros caminos del conocimiento para lograr un trabajo más eficiente y eficaz y, siempre, comprometido.



INTRODUCCIÓN

El desempeño en una organización se funda en el comportamiento del conjunto de los individuos que la constituyen. A través del conocimiento, comprensión y gestión de las actitudes y conductas que lo componen, se pueden predecir y/o estimular las que favorezcan el alcance de los objetivos organizacionales.

Entre las actitudes más importantes en una organización, se encuentra el compromiso, siendo una de las más requeridas, por cuanto, los empleados comprometidos tienden a crear fuertes lazos de lealtad e identificación con las metas organizacionales, lo que les otorga menor probabilidad de rotación, mayor capacidad de concentración y disposición a poner mayores esfuerzos en pos de los objetivos, así como también tienen menor necesidad de supervisión (más autonomía), además de promover la iniciativa y el espíritu emprendedor, entre otras virtudes.

El estudio, comprensión y posterior gestión del Compromiso, brinda a las organizaciones, mejoras en su eficacia y eficiencia (productividad), por ello, se lo eligió como tema central de esta investigación, desarrollada en el año 2019, en una de las sedes provinciales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) ubicada en la provincia de Salta (Argentina).

El análisis, se realizó a través de algunas variables predictoras tomadas para el caso, y con la intencionalidad de verificar la existencia de algún tipo de condicionamiento en función de variables demográficas como edad, género y función jerárquica.

La realización de este trabajo adquiere relevancia teórica por cuanto se constituye en una aproximación a un diagnóstico sobre el tema y, se espera que, su comunicación y discusión, puedan contribuir a nivel gerencial para sensibilización sobre la importancia de su conocimiento, comprensión y gestión. Además, desde el punto de vista metodológico, la investigación sirvió para validar un modelo de instrumento diseñado expresamente para este estudio.

A continuación, se detalla sucintamente, el contenido de cada capítulo:

El capítulo I se aboca a la delimitación del objeto de estudio, suministrando antecedentes sobre los temas centrales de la investigación y se presenta sustento que justifica la necesidad de tratar la cuestión del compromiso organizacional en INTA.

El capítulo II, corresponde al marco teórico, definiendo allí, las bases conceptuales sobre las variables seleccionadas, compromiso organizacional, generaciones, género y nivel jerárquico, dando sostén a la investigación. También se delimitan teóricamente, las variables predictoras del compromiso que fueron seleccionadas para esta ocasión.

En el capítulo III se describe el marco contextual, brindando información sobre la organización en estudio, que permita conocer y comprender su estructura y funcionamiento interno, además de considerar cuestiones coyunturales que la atraviesan y marcan las actitudes y conductas.

En el capítulo IV se detalla el diseño de investigación y las metodologías empleadas, así como se detalla la construcción del modelo de instrumento utilizado.

En el Capítulo V, análisis de los resultados. En primer lugar, se presentan los resultados y el análisis estadístico de los datos, mostrando información de tipo descriptiva e inferencial y, finalmente, se probará la hipótesis desarrollada. En la segunda parte de este capítulo, a través de distintas técnicas de análisis cualitativo, se trata de interpretar las conductas vinculadas al compromiso en el marco del contexto y la cultura propios de la organización, indagando sobre la existencia de algún tipo de tendencia vinculada a variables demográficas seleccionadas.

Capítulo VI. Conclusiones. Se dará lugar a las conclusiones del trabajo, intentado complementar los datos empíricos con los provenientes del análisis cualitativo, y se efectuarán las recomendaciones surgidas de lo experimentado.

Capítulo I

OBJETO DE ESTUDIO

Estado del arte:

El compromiso laboral ha sido y es, un tema de gran importancia en todo tipo de organizaciones, sean estas públicas o privadas, y sin importar su envergadura y finalidad. Es objeto de estudio no sólo por la psicología organizacional, sino también por el área de salud laboral y gestión de recursos humanos. Este interés se asienta, básicamente en la influencia de que ejerce el compromiso sobre la permanencia del trabajador, su desempeño, productividad, satisfacción laboral y ausentismo.

Las investigaciones realizadas sobre el particular son, en su mayoría, originadas en el hemisferio norte, fundamentalmente en EEUU y Europa. Para este trabajo, y dada las características de la organización en estudio, se optó por seleccionar, fundamentalmente algunas publicaciones de estudios realizados en Sudamérica basadas en organizaciones del sector público y que, a su vez, estuvieran vinculando alguna de las variables demográficas en estudio. De esta selección, para nada exhaustiva, se destacan los siguientes autores y trabajos:

Robles Francia et al (2018), realizaron una investigación en el sector público de Venezuela, con el fin de estudiar el impacto de la posición jerárquica y del género sobre los componentes afectivo y de continuidad del compromiso organizacional, además de, identificar la relación entre edad y compromiso. La teoría empleada fue la de Meyer y Allen utilizando su Escala de Compromiso Organizacional ECO, únicamente para la dimensión afectiva y de continuidad. Encontraron, para esa muestra, que, el nivel jerárquico incide en el compromiso organizacional mostrando una relación negativa, a mayor jerarquía menor compromiso organizacional. Particularmente, el nivel alto impactó negativamente en el género femenino, provocando un bajo compromiso organizacional en las mujeres. No se encontraron diferencias de compromiso organizacional entre hombres y mujeres, solamente en la jerarquía alta, como se ha mencionado, los hombres mantenían un nivel alto de compromiso sobre el registrado por las mujeres.

También concluyeron que, el compromiso afectivo fue mayor al de continuidad y, además, existe una correlación positiva entre el compromiso general, el compromiso afectivo y la edad de las personas. Mostrando que la madurez de vida otorga mayor compromiso organizacional y afectivo.

Máynes Guaderrama y Nuño de la Parra (2013), buscaron, en su investigación, la existencia de diferencias estadísticamente significativas en el compromiso organizacional afectivo, en función de la edad, la antigüedad, el sexo, la escolaridad y la posición organizacional. Trabajaron sobre una muestra de 278 personas (mandos medios y superiores) en industrias localizadas en Ciudad Juárez, México. Los resultados indican que el compromiso afectivo de los sujetos de estudio, es distinto de acuerdo a la edad, la antigüedad y el puesto ocupado; no se detectaron diferencias respecto del sexo y escolaridad. Los más jóvenes expresaron un menor compromiso afectivo hacia la organización; las diferencias se dan en aspectos relacionados a: coincidencia de valores personales/organizacionales, disposición para poner empeño en el logro de las metas de la empresa, sentido de pertenencia, e inspiración del sujeto para dar lo mejor de sí en favor de la empresa. Según los autores, los resultados son convergentes con lo señalado por la literatura, en lo referente que el compromiso cambia durante el transcurso de la carrera de las personas, debido a las diferencias en sus percepciones por sus experiencias de vida (Allen y Meyer, 1993).

Con respecto a la antigüedad, se observó mayor compromiso en los individuos con mayor antigüedad en la organización, fundamentalmente en los ítems de preocupación por el éxito de la organización, y la valoración respecto de si ésta representa la mejor alternativa laboral. Encontraron, también, diferencias significativas entre las personas que ocupan posiciones gerenciales y aquellos que desarrollan tareas de técnicas, siendo, en el caso de los primeros, el compromiso organizacional más positivo, comparativamente.

Chiang et al (2010); realizaron en el citado año, una investigación tendiente a conocer y analizar el compromiso de los trabajadores con la organización, el clima organizacional y la relación existente entre estos constructos, comparándolos según género. El trabajo fue realizado en Chile, sobre una muestra con 64 trabajadores miembros de dos organizaciones públicas. Utilizaron el cuestionario de Meyer y Allen (1991) modificado y el de clima organizacional de Chiang et al. (Op.cit.).

Se concluyó que, que en los diferentes factores de compromiso y clima organizacional no hay diferencias significativas entre ambos géneros, obteniendo igual

resultado al segmentar las muestras por edad, sin embargo, en ambas muestras, en el segmento con más de 40 años, aumenta el compromiso con la organización en los factores afectivo y normativo a un nivel alto, las mujeres se sienten presionadas por el deber y los hombres, aumentan su compromiso afectivo cuando se sienten reconocidos. Pero, los niveles de compromiso y de clima organizacional son similares para ambos géneros.

Arias Galicia et al (2003) efectuaron una investigación con el fin de conocer la relación existente entre el compromiso organizacional y algunas variables demográficas en una muestra de 190 personas con un nivel educacional elevado, proveniente de diversas organizaciones de variados tamaños de Lima, Perú. Utilizaron como marco teórico los trabajos de Mathieu y Zajac (1990) que consideran el compromiso en dos facetas: actitudinal y calculador, bastante similares al compromiso afectivo y el de continuidad propuestos por Meyer y Allen (1991). Por tal motivo, la herramienta seleccionada para la recolección de datos, fue la escala diseñada por estos últimos autores, pero solo en los tipos de compromiso afectivo y de continuidad. Se sumaron cuestionarios que incluyeron reactivos a satisfacción general con el trabajo, claridad de rol y compromiso con el trabajo y se adicionó un formulario para recabar los datos demográficos seleccionados: sexo, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, jerarquía organizacional.

Del análisis de los resultados se obtuvo que, en particular, la edad mostró correlación más alta con el compromiso afectivo que con el de continuidad; la antigüedad en el puesto denotó mayor asociación con el afectivo, al igual que la jerarquía (aunque en este caso no resultó significativa). Por otra parte, se corroboró que las correlaciones con los datos demográficos son relativamente pequeñas. En cuanto a la escolaridad, ésta mostró una asociación positiva con el compromiso, especialmente con el afectivo. Las correlaciones entre la claridad del rol, el compromiso con el trabajo y la satisfacción general con el trabajo no sólo resultaron positivas sino también fueron las más elevadas. Los autores señalan de importancia que, las actitudes provenientes de las experiencias en la organización, especialmente la satisfacción con el trabajo, parecen mostrar mayor influencia sobre el compromiso que los factores demográficos. Los resultados concernientes al sexo y al estado civil, en ningún caso mostraron significación. No obstante, se confirmó que las mujeres mostraron mayores valores en el compromiso afectivo. También se verificó el mayor compromiso, tanto afectivo como de Conveniencia o continuidad, de las personas casadas, aunque las diferencias son

mínimas. En suma, los resultados indican la importancia de las acciones de la organización en cuanto a los aspectos subjetivos de satisfacción y compromiso.

Loli Pineda (2006), realizaron una investigación en una universidad pública de Lima, Perú, cuya finalidad fue trata de conocer el compromiso organizacional de los trabajadores no docentes y su relación con algunas variables demográficas. Las conclusiones fueron que, las variables demográficas respecto al compromiso organizacional no arrojaron ninguna relación; pero unos análisis separados por cada uno de los factores del compromiso organizacional permitieron encontrar relación importante con educación, antigüedad en la universidad, antigüedad en el puesto actual. Las demás variables demográficas como sexo, edad, condiciones laborales, estado civil y número de trabajadores, si bien muestran tendencias de compromiso, en algunos casos no son variables estadísticamente diferenciadoras.

Rivera Carrascal (2010), realizó una investigación en una institución educativa de Perú. De los resultados se concluye que, el grado de compromiso organizacional de la Institución, es medio, obteniendo, el compromiso afectivo y de continuidad, valores mayores que el compromiso normativo. Se percibe, además, la existencia de un buen clima laboral, lo cual ha permitido una integración bastante rápida de los docentes; y conlleva a un aumento del compromiso organizacional

Entre las variables sexo y antigüedad laboral existe un grado de relación medio. Los docentes manifiestan tener poco sentimiento de deuda frente a su institución (bajo grado de compromiso normativo), pero, con una mayor antigüedad el compromiso normativo parece ser muy significativo y más aún en los docentes varones, acrecentándose cuando se cuenta con estudios técnicos. A su vez, éstos presentan mayor compromiso con respecto a quienes tienen estudios universitarios (en los varones). En las mujeres la correspondencia es a la inversa. El estado civil tiene poca incidencia en el compromiso organizacional, así como el hecho de tener hijos o no.

Algunos estudios vinculados a generaciones y mercado laboral.

Kellar (2014), relata que la competencia entre el Estado y el sector privado por la incorporación de personal, es dura, sobre todo en algunas profesiones y/o especializaciones. Y si bien las organizaciones gubernamentales tienen muchas ventajas, no saben ofrecerlas de manera adecuada ni contemplando las necesidades de los trabajadores de hoy. La autora sugiere invertir en los empleados ayudándoles a

desarrollar nuevas habilidades, lo que reportará beneficio a los gobiernos, pero también a los trabajadores, que se sentirán valorados, esto es, porque para las nuevas generaciones la remuneración no suele resultar el factor más atractivo para la permanencia, sino la posibilidad de construir conocimientos y habilidades y lograr progresos rápidos.

Entre los múltiples y diversos estudios sobre las diferencias entre generaciones en el ámbito laboral, uno de los más actuales es el trabajo Comazzetto et al (2016) en el que realiza una comparación de tres de las generaciones activas en el mercado laboral: la generación Y, la generación X y la generación de los baby Boomers, tratando de comprender las principales orientaciones relacionadas con el trabajo de los integrantes de cada una, detallando cuáles son sus expectativas con respecto a las organizaciones, y cuál es la visión que las generaciones antiguas tienen de la Generación Y.

Las conclusiones más importantes a las que se llegó fueron que, para las tres generaciones les importa la identificación y la realización personal a través del trabajo, aspectos como la autonomía, los desafíos y la reconciliación entre la vida personal y profesional, así como la valoración profesional. En cuanto a los elementos que los Baby Boomers, las generaciones X e Y esperan y / o buscan de las organizaciones, aspectos como la oportunidad de crecimiento, confianza, relaciones interpersonales e imagen / valores organizacionales.

Las generaciones anteriores ven a los individuos de la generación Y como agentes de cambio (destacando características como la velocidad, inmediatez y amplio dominio de las tecnologías), pero también perciben en ellos su dificultad en la operacionalización de las tareas y el menor compromiso con las organizaciones lo que ponen en riesgo la continuidad de las mismas. La autora agrega que, los jóvenes de la Generación Y son parte de un grupo que está gradualmente causando cambios silenciosos, tal vez no con la misma fuerza que las generaciones de los años sesenta y setenta, por lo que, las organizaciones deben tratar de gestionar sus requerimientos y estar conscientes de estos cambios y paradigmas.

Maciag (2016), continuando con las diferencias generacionales, alude a los distintos requerimientos que cada generación tiene para ingresar y mantenerse en un lugar de trabajo. Por ello, las organizaciones gubernamentales, al igual que cualquier empleador, deben estar atentos a estas particularidades si quieren retener los mejores talentos y adaptarse a las necesidades de sus empleados que varían con las generaciones. Algunas de las que menciona el artículo están vinculadas a condiciones de contratación,

desarrollo de carrera y posibilidades de ascenso, oportunidades de formación y beneficios laborales (jubilación, atención médica, seguridad, etc.), conciliación entre vida laboral y personal, entorno de trabajo, relación respetuosa y buena comunicación con jefes.

Cebey y Ferrari (2012), analizan las particularidades de la generación “Y” en América Latina. Exploran la percepción y significación de la generación “Y” en las prácticas de trabajo contemporáneas en organizaciones públicas y privadas. Se indagan similitudes y diferencias según la trayectoria laboral sea en el sector público o privado. Esta aproximación analiza también otras categorías emergentes del proceso de exploración: significado del trabajo para los jóvenes y experiencias críticas de las prácticas de trabajo. Este aporte puede contribuir a entender las lógicas de trabajo entre el sector público y privado, diferencias y similitudes y presumir posibles formas de hacer las organizaciones más receptivas.

Justificación.

Importancia del estudio del compromiso organizacional.

Una pieza clave para la estructuración de las organizaciones reside en los individuos (Peiró, 1993; McDonald y Maki, 1999, citados por Mañas Rodríguez et al, 2007), ya que de ellos depende la estabilidad y supervivencia de la organización.

Si los individuos son causantes de los resultados organizacionales, entonces las personas comprometidas constituyen una ventaja competitiva (Chiang et al, 2010). De acuerdo a Arias, (2001, citado por Edel Navarro et al, 2007), de ahí se desprende la importancia para las organizaciones de conocer el compromiso de los trabajadores para con ella. Conscientes de esto, en los países desarrollados el tema de compromiso ha sido estudiado profundamente.

Según Gibson et al (1994, citado por Edel Navarro, Op.cit.), la gente comprometida tiene menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos, y, por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación. Asimismo, los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1994).

Una vez que los empleados desarrollan altos niveles de compromiso, se convierten en una fuente de innovación, asumen la iniciativa, tienen espíritu emprendedor, actúan proactivamente para mejorar la organización, asumen responsabilidades, Lagomarsino, (2000 citado por Edel Navarro, Op. cit.). Además, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claire Rocha y Böhr Peláez, Op. cit.).

De acuerdo a Hellriegel et al (1999) “el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, es una actitud hacia el trabajo”. Gestionarlo, fortalece la cultura organizacional, permite alcanzar los objetivos de la organización y es clave para atraer y retener a los mejores empleados consiguiendo el más alto desempeño.

Importancia de la medición del compromiso como variable predictora.

El compromiso organizacional es, quizás, una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional. Una de las razones de que esto haya sucedido es debido al interés por entender qué es lo que retiene a los trabajadores en la organización (Chiang et al; 2010), y porque, varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización es un buen predictor de la rotación, desempeño, productividad y ausentismo (Edel Navarro, Op. cit.).

Arciniega (2002), afirma que, “el estudio del compromiso organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador”. Además, sostiene que “existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño, productividad y bajos índices de rotación”. “El grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución” (Davis y Newstrom, 2001). Es más, las personas comprometidas, en su tendencia a dirigirse más hacia las metas, pierden menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel et al; 1999). La asistencia en tiempo y forma al trabajo también resulta un indicador de empleados con un fuerte compromiso con la organización.

Por otra parte, la teoría indica una fuerte y negativa relación entre compromiso y rotación de empleados, pero, además apunta que, la relación existente entre estas dos variables es más fuerte que la existente entre compromiso y desempeño (Mathieu y Zajac, 1990, Meyer et al.; 2002 citados por Gallardo y Triadó, 2007), y esto puede ser debido a razones contextuales y personales que pueden hacer que la actitud de una persona no se traduzca en un alto rendimiento (Kalleberg y Marsden, 1995; Leong et al., 2004; Mathieu y Zajac, 1990 citados por Gallardo y Triadó, Op. Cit.).

En otras investigaciones (Kraus, 1995; Ajzen, 1996; Ajzen, 2001; Hellriegel y Slocum, 2004 citados por Gallardo y Triadó, Op. Cit.) se ha concluido que, aunque no suele existir un vínculo directo y simple entre las actitudes y el comportamiento, sí es posible mejorar las predicciones del comportamiento a partir de las actitudes. Harrison et al (citado por Gallardo y Triadó, 2007), enfatizan la conveniencia de un sólido análisis de la actitud general hacia el trabajo por ser uno de los mejores indicadores que una organización puede tener acerca de sus empleados para entender su comportamiento.

Algunos datos empíricos.

Prestro (2017), afirma que, los empleados más comprometidos, se enferman menos, se ausentan menos y son más felices y saludables, logrando de forma más fácil un equilibrio vida- trabajo, y son 43% más eficientes.

Para la firma Whalecom³ (2010), el compromiso organizacional se encuentra en crisis a nivel global. En su informe cita que, en Gran Bretaña, sólo el 20% de los trabajadores se siente comprometido y en Francia menos aún: el 17%.

La consultora Gallup (2015), por su parte, consigna, en uno de sus informes, y como resultado de encuestas realizadas en 142 países alrededor del mundo, sobre un total de 230.000 empleados que, solamente el 13% a nivel mundial están claramente comprometidos (ver figura 1).

³ Empresa consultora sobre cambio y desarrollo de organizaciones.

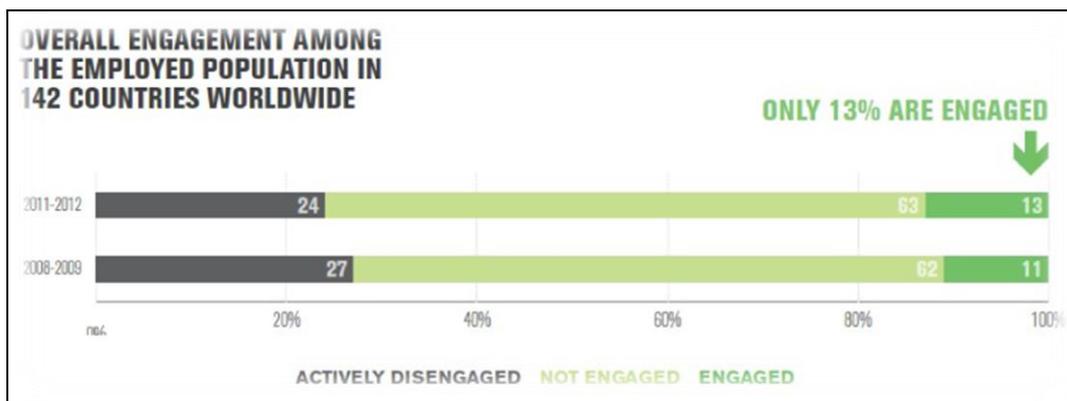


Figura 1. Compromiso general entre la población empleada en 142 países del todo el mundo. Autoría: Gallup.

En Latinoamérica, la misma empresa realizó la encuesta en 20 países arrojando como resultado que, 21% de los empleados están comprometidos, el 60% no están comprometidos y el 19% están activamente desconectados. De ese mismo estudio surge otro dato relevante, las personas menos comprometidas en Latinoamérica son las que ocupan posiciones como gerentes 67%, seguido por los choferes 64%, y por los vendedores 63%.

Lograr el compromiso de los empleados con la organización resulta indispensable para evita los altos costos de la pérdida de talento para un empleador (los cuales suelen ser muy altos) y mejorar la productividad en la empresa. Si el empleado percibe que no aporta valor en una parte de la cadena, sentirá una insatisfacción que lo desmotivará y acabará desvinculándose o será infeliz dentro de la organización (Sobra desempleo, pero faltan los talentos para desafíos productivos, 2016).

Importancia del estudio del compromiso en relación a los rangos etarios.

Hatum (2015), menciona que nunca antes las organizaciones habían visto hasta cuatro generaciones trabajando juntas y este solapamiento tiene grandes implicancias no solo para la forma en que se realiza el trabajo, sino también para la forma en que las empresas tienen que pensar en sus estrategias de gestión del talento y las prácticas de RRHH necesarias para apoyarlo.

Joyce (2016), también advierte que, ante la inminente salida del mercado laboral de la generación Baby Boomers, las organizaciones gubernamentales tendrán que darse una estrategia para su sustitución y esto estará marcado por apelar a la generación del milenio, y acota, “los jóvenes están tan motivados por la idea de servicio público, en un

sentido altruista, como hace 40 años, pero los gobiernos no están haciendo lo que deben tomando ventaja de eso”.

Thuy Underwood (2015) anunció la proximidad de una gran ola de jubilaciones en el Estado en los próximos años (que en Argentina ya se está notando, fundamentalmente en las organizaciones públicas) y que serán sustituidos por los millennials, quienes están buscando una cultura muy diferente del lugar de trabajo. Pero, la autora, también cuestiona si el Estado está preparado para los reclutamientos que se avecinan y si ha actualizado sus políticas, rediseñando además, una cultura inclusiva con visión de futuro y con un cambio de actitudes necesario para maximizar el talento de esa fuerza de trabajo que se incorpora. Debe considerarse que en ellas predomina un tipo de estructura esencialmente burocrática en la que su coordinación deriva de normas que predeterminan lo que hay que hacer (Mintzberg, 2012). Estos aspectos no resultan atractivos para miembros de la generación millenials.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

Se comenzará dando un marco de referencia sobre el tema central, compromiso organizacional, como una de las actitudes centrales del comportamiento organizacional y estrechamente vinculada a otras que, por su funcionalidad como predictoras, son incorporadas en este estudio.

Comportamiento organizacional como campo disciplinar.

Para poder enmarcar y comprender los condicionantes del desempeño laboral, es necesario recordar que, el comportamiento individual es la base del desempeño organizacional (Hellriegel et al, 1999), por tanto, resulta indispensable comprender las actitudes y conductas individuales para optimizarlas en el ámbito laboral.

El campo del comportamiento organizacional es el cúmulo de conocimientos derivados del estudio de las actitudes y actos que se presentan en una organización, y brinda la posibilidad de comprender y evaluar parte de su complejidad, los dilemas y las situaciones organizacionales y, a través de su gestión, mejorar la eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Davis y Newstrom (2001, citado por Edel Navarro et al, 2007), agregan que, se trata de una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales, pero, también es una ciencia aplicada, ya que la información y el conocimiento que se derivan de una investigación realizada en una organización, puede extenderse a muchas otras.

Gordon (1997 citado por Edel Navarro, Op.cit.), autor que se elige para este estudio, define al comportamiento organizacional, como “el conjunto de actos y actitudes de las personas en las organizaciones”. Las personas, con sus actitudes, percepciones, capacidades, sentimientos y motivaciones son medulares en el comportamiento organizacional y su estudio constituye uno de los fenómenos psicológicos que mejor pueden ayudar a predecir, modificar y/o controlar el comportamiento humano en los distintos contextos en los que éste se produce. El autor, introduce, a la definición en sentido amplio, el concepto de “percepción”, que ha sido definido por Hellriegel (Op.cit),

como “el proceso de pensamiento en el que las personas reciben información a través de los cinco sentidos, la seleccionan, organizan e interpretan dándole un significado a la realidad”. Esto implica, tener presente la subjetividad inherente a la condición humana, resignificando la realidad

Gordon (1997 Op. cit.), agrega que, el comportamiento organizacional puede describir, comprender, predecir y controlar fenómenos:

- Describir sistemáticamente el modo en que actúan los trabajadores en las diversas condiciones del ámbito laboral.
- Comprender por qué los trabajadores se comportan de tal manera.
- Predecir la conducta futura de los trabajadores.
- Controlar ciertas actividades humanas en el trabajo.

Actitudes y conducta.

El comportamiento de los seres humanos es muy complejo, siendo su conducta, el resultado de una combinación de variables personales, contextuales y socioculturales, entre las que se encuentran las actitudes (Robbins y Judge, 2009).

Las actitudes son enunciados o juicios de evaluación (favorable o desfavorable) respecto de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo (Davis y Newstrom, Op. Cit.). Al expresar una opinión sobre algo/alguien, por ejemplo, se expresa la actitud hacia ello. La respuesta puede ser sencilla, pero las razones que subyacen suelen ser complejas ya que son el resultado de la interacción de varios factores, entre los que se destacan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo, incluso, la gente trascendente en la vida de una persona tiene gran influencia en sus actitudes (Edel Navarro et al; 2007).

Hellriegel y Colbs (1999, citado por Edel Navarro et al, Op.cit.) definen a las actitudes como “tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidos hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos”.

En esta conceptualización, de referencia para este estudio, se incorpora la dimensión temporal que da cuenta de las posibilidades de cambio perceptual en el tiempo, ante la aparición de otros estímulos o factores internos o externos al individuo, y que permite diferenciarla del concepto de valores personales que se verá más adelante. Tomar conciencia que esta investigación se ha llevado a cabo en un momento particular de la

historia de la institución, podrá colaborar a entender los resultados y contextualizarlos en el marco de cambios imperante⁴.

Las actitudes se constituyen de tres componentes interrelacionados entre sí: el cognoscitivo, afectivo y el comportamental (Edel Navarro et al, Op.cit.):

- Componente cognoscitivo: es aquel que describe la actitud o manifiesta la creencia de cómo son las cosas desde el punto de vista racional. Se refiere a los conocimientos, opiniones, creencias e información acerca de la persona, acontecimiento u objeto.

- Componente afectivo: da cuenta de los sentimientos, emociones, disposición de ánimo sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto y conduce a eventos de comportamiento. Este componente y el anterior están íntimamente ligados y son difíciles de separar.

- Componente de comportamiento. Es la predisposición a actuar de acuerdo a una evaluación favorable o desfavorable de algo y no implica, necesariamente, una conducta abierta, sino que se refiere, fundamentalmente, a una tendencia o intención de conducta.

Estos componentes no existen o funcionan por separado. “Una actitud representa la interacción entre los sentimientos, conocimientos e intención del comportamiento en relación con algo” (Hellriegel y Colbs, 1999).

Importancia del estudio de las actitudes.

Su importancia radica en que es uno de los fenómenos psicológicos que mejor pueden ayudar a predecir, modificar y/o controlar el comportamiento humano en los distintos contextos en los que éste se produce, (Guillén y Guil, 2000).

“Son indicadores razonablemente aceptables de las conductas y ofrecen una idea de las intenciones del comportamiento o inclinaciones a actuar de cierto modo o sentido” (La empatía de los empleados). No obstante, habrá que tomar en consideración la apreciación de Guillén y Guil (Op.cit.), quienes marcan el hecho que, las actitudes sean internas y la conducta se manifieste en acciones evidentes y observables, provoca que la conducta esté expuesta, frecuentemente, a las circunstancias del momento, las

⁴ Ver Capítulo III, marco contextual.

presiones sociales y el entorno físico y/o emocional del momento, pudiendo estar en contra de las propias opiniones o sentimientos.

Es decir que, puede existir cierta incongruencia entre las actitudes manifestadas por una persona y las conductas observadas, aunque, en general, las personas tienden a buscar coherencia entre ambas, intentando conciliar las actitudes divergentes y alinearlas con su comportamiento, de modo que parezcan racionales y consistentes evitando las llamadas “disonancias cognitivas”⁵ término acuñado por Festinger (1957). Estas discrepancias aparecerán con más probabilidad cuando las presiones sociales para comportarse de cierto modo son excepcionalmente fuertes (Robbins y Judge, 2009).

Es probable que la relación entre la actitud y el comportamiento sea mucho más fuerte si la primera se refiere a algo con lo que el individuo tiene experiencia personal directa. Además, las actitudes específicas tienden a predecir comportamientos específicos, mientras que las actitudes generales tienden a pronosticar mejor los comportamientos generales (Robbins y Judge, Op.cit.). La importancia de esta especificidad, será tenida en cuenta en el relevamiento de información para esta investigación.

Principales actitudes hacia el trabajo.

Harrison et al (2006, citado por Gallardo y Triadó, 2007), enfatizaban la conveniencia de un sólido análisis de la actitud general hacia el trabajo por ser uno de los mejores indicadores que una organización puede tener acerca de sus empleados para entender su comportamiento. Por su parte, Robbins y Judge (Op.cit.), concluyen que, la mayor parte de investigaciones del comportamiento organizacional se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional:

- **Satisfacción en el trabajo:** se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Los niveles altos de satisfacción con el trabajo repercuten en una evaluación favorable hacia el mismo.

- **Involucramiento en el trabajo:** mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera que el nivel de su desempeño es percibido

⁵ En esta investigación, se ha contemplado la posibilidad de presentarse este fenómeno, por lo que se ha introducido una pregunta que pueda dar cuenta de eventuales disonancias en los individuos encuestados.

como algo importante que lo beneficia. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa.

- **Compromiso organizacional:** se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella (Blau y Boal, 1987, citado por Robbins y Judge, 2009). Es una actitud clave cuyo interés, desde el punto de vista empresarial, radica en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados (Fuentes Jiménez, 2009).

El involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional se trata de la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, op. Cit).

A continuación, se profundizará sobre las actitudes mencionadas, poniendo énfasis en el compromiso, pero sin dejar de contemplar las otras dos por su fuerte incidencia sobre este.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Los estudios teóricos y modelos explicativos sobre compromiso organizacional se hicieron populares en el mundo de las organizaciones en la década de 1970, primero en Estados Unidos, y de allí se expandieron a Latinoamérica. El interés en su investigación estuvo basado, inicialmente, en el potencial de esta variable para predecir la rotación de los empleados.

Al inicio, se consideró al Compromiso Organizacional, como un constructo unidimensional y, conforme se han desarrollado otras aproximaciones se lo reconoce como multidimensional. Meyer y Allen (1991), argumentan que la falta de consenso en la definición de compromiso, contribuyó a su tratamiento multidimensional.

El compromiso organizacional aglutina, en términos generales, diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con la percepción que tiene el trabajador de los costos asociado a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Los empleados comprometidos están profundamente conectados con su trabajo, su entorno y la gente con la que trabajan y esto ocurre cuando perciben un sentido de propiedad (se sienten “dueños”) y de responsabilidad en el ámbito laboral, con sus pares, los clientes/usuarios/público y la organización para la que trabajan. Ojeda (2012), sostiene que es posible que la palabra “significado” sea la

que mejor defina el compromiso emocional y que sería esencial a la hora de pensar en retención a largo plazo.

Algunas definiciones de compromiso organizacional:

- Becker (1960, citado por Bentazos Diaz et al, 2006) lo definió como el “vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo”.

- Buchanan (1974, citado por Domínguez et al, 2013) el compromiso se manifiesta por el deseo de las personas de estar y continuar en la organización por una causa sentimental”.

- Porter et al (1974) “...fuerte creencia y aceptación del empleado con las metas organizacionales, deseos por alcanzarlas y esforzarse para mantenerse dentro de la organización”. Este autor realiza una diferencia entre el compromiso y la motivación, ya que un empleado comprometido puede tener otras motivaciones independientes al trabajo que realiza. Aquí, fue visto como unidimensional (afectivo), pero, caracterizado por al menos 3 factores: creencia y aceptación de las metas y valores organizativos; deseo de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización y, un fuerte deseo de pertenencia a la organización.

- Para Steers (1977, citado por Arias, 2001) el compromiso es "... la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización". Tomando como modelo tres fuentes del compromiso: Características personales, características del trabajo y experiencias en el trabajo; se puso a prueba el modelo y se encontró que las organizaciones pueden influir más fácilmente sobre las dos últimas fuentes, en cambio transformar la personalidad sería cuestionable desde un punto de vista ético.

- Mowday, Porter y Steers (1979) publicaron un trabajo en el que lo definieron como “la fuerza relativa a la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización”. Enfatizando con esta definición, 3 ideas claves: Compromiso hacia la organización (como lugar de empleo), compromiso como actitud de los empleados y considerando la naturaleza intrínseca del compromiso como algo más profundo e intenso que la lealtad pasiva.

- O’Reilly y Chatman (1986, citado por Gallardo y Triadó, 2007) creían que el compromiso organizacional refleja “el vínculo psicológico” que ata al individuo con la organización pero que, la naturaleza de ese vínculo, podía diferir, tomando 3 formas:

conformidad, identificación e interiorización. Esta definición, ante la dificultad para encontrar diferencias entre los dos últimos, no tuvo éxito.

- Blaus (1985, citado por Gallardo y Triadó), lo definían como un “el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima”.

- Cohen y Kirchmeyer (1995) y Meyer y Allen. (1997) lo definieron como “la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización”.

- Para Hellriegel y Slocum (1999, citados por Edel Navarro et al, 2007), es “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por: creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización; disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y, finalmente, el deseo de pertenecer a la organización”.

- Para Meyer, Allen y Smith (1989, 91,93, 97, citados por Delgado Vázquez, y Jaik Dipp, 2017), el Compromiso Organizacional es “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”. Para los autores, las expectativas de ambas partes son tan propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal (incluso legal).

- El CLC (Corporate Leadership Council, 2004), por su parte, propone una perspectiva dicotómica definiendo dos tipos de compromiso, uno de índole racional y otro emocional. El primero vinculado a todo lo que desde un razonamiento lógico lo lleva al empleado a trabajar concienzudamente para la organización (considerando en ello todas las formas en que ese trabajo provea de incentivos para su reclutamiento y/o retención: salario, beneficios, estabilidad laboral, etc.). En tanto que el compromiso emocional está relacionado al grado de vinculación que exista entre los valores del empleado y los de la organización y/o el puesto que tiene. El cumplimiento de las tareas/roles establecidos provoca en el individuo emocionalmente comprometido, la sensación de gratificación vinculada a una contribución con el/los propósitos/s de la organización.

- Para González y Guillén (2008), es el vínculo que se asume mediante una decisión personal voluntaria que se basa en una racionalidad calculada, en una tendencia afectiva y en un juicio moral, que lleva a un mayor o menor grado de identificación e implicación, dentro de una particular organización y que es observable en la medida en que supone un esfuerzo por contribuir a los objetivos de la organización.

De todas estas definiciones y medidas del término (y otras no enunciadas aquí), Mathieu y Zajac en 1990 (citados por Bayona et al, 2000) realizaron una exhaustiva revisión, encontrando que, tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

Posicionamiento para el marco teórico.

El modelo más utilizado hasta el momento, para entender y medir el compromiso organizacional en las investigaciones científicas, es sin dudas, el desarrollado por Meyer y Allen, quienes esbozaron su primera conceptualización sobre el tema en 1989. No obstante, ha estado sujeto a cuestionamientos, algunos de los cuales se expondrán en este apartado, y son los que han llevado a la autora de esta Tesis a tomar la decisión de no adoptar dicho modelo para la realización de este trabajo.

El modelo multidimensional que formularon Meyer y Allen, conciben tres componentes diferenciados, complementarios y no mutuamente excluyentes, a saber:

- *Compromiso afectivo (deseo)*: es la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas que el trabajador siente o tiene y, por ende, disfruta de su permanencia en ella (Chiang et al, 2010).

En esta unión, de tipo emocional, el individuo se siente identificado e implicado con la organización y orgulloso de pertenecer a ella. Los empleados que poseen este tipo de compromiso estarán inclinados a trabajar para el beneficio de la organización (Johnson y Chang, 2006; citados por Gallardo, 2008).

Para algunos autores este componente del compromiso es considerado intrínseco (del orden interno de las personas) y es, sin dudas, la forma más deseable de compromiso y que las organizaciones están, seguramente, más dispuestas a inculcar a sus trabajadores.

- *Compromiso normativo⁶ (deber)*: vinculado al deber moral o gratitud que siente el trabajador y que le crea la necesidad de responder de manera recíproca a la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, posibilidades de capacitación o reconocimientos, etc.).

⁶ Fue agregado por Meyer y Allen en 1990 a la versión original.

Este tipo de actitud está influenciada por las normas sociales que indican hasta qué punto la gente se debe comprometer con la organización y retribuir o responder de una manera determinada (correspondencia), Gallardo y Triadó (2007).

Hace referencia al sentimiento de obligación de los empleados a permanecer en la organización y está en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960, citado por Chiang et al, 2010).

Según Jaros et al. (1993) mientras que el tipo de vínculo desarrollado por el anterior nivel es meramente emocional, en este caso es racional por lo que es de esperar que los empleados en este caso tengan un mayor nivel de compromiso moral con los valores y objetivos de la empresa.

- *Compromiso de continuación (necesidad)*: es un componente racional, calificado por algunos autores como “extrínseco”, y está asociado a los costos que asocia el individuo a la decisión de abandonar la organización. Para algunos autores sería compromiso de continuidad o alienante (Becker, 1960).

Lleva implícita una carga de “obligatoriedad” y/o sacrificio personal (conducta no voluntaria sino basada en una “necesidad”) y se lo divide en dos dimensiones: una vinculada a la inversión en tiempo y esfuerzo (físico, psicológico, económico, temporal) que la persona ha realizado durante su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo. Y la otra, conocida como “limitación de oportunidades”, producto de la reducida oferta laboral que podrían encontrar fuera de la organización si decidieran abandonarla.

Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (aportes jubilatorios, beneficios por antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización y que dejarla resulta cada vez más costoso⁷ (Chiang et al, 2010).

Como se adelantó, el modelo de Meyer y Allen está siendo cuestionado, incluso por los propios autores, por un posible solapamiento entre las dimensiones afectiva y normativa (entre estas dos dimensiones existe redundancia conceptual ya que mezclan sentimientos con racionalidad), y también en la ambigüedad conceptual de la dimensión de continuidad.

⁷ El Compromiso de continuidad se puede medir a través de la NCS: normative commitment scale.

Para Jaros et al (1993), por ejemplo, el compromiso moral es una continuación del afectivo y en muchos casos se produce un lógico solapamiento ya que no son excluyentes entre sí.

En otro orden, algunos autores, (Manriquez, Rendón, Sánchez Fernández, y Guerra, 2017, citados por Robles Francia et al, 2018), acuerdan que la dimensión de continuidad del compromiso enunciada en el modelo de Meyer y Allen debe estar presente en el personal, pero en grados moderados, de lo contrario podría generar sentimientos negativos como la frustración que los llevaría a permanecer únicamente por necesidad económica. A su vez, se reflexiona sobre su pertinencia en el constructo del compromiso organizacional, debido a que **esta dimensión no representa un verdadero compromiso**, ya que el individuo permanece por resignación y no por deseo (Omar, A.G. y Florencia Urteaga, A.; 2008; Gallardo Gallardo, E.; 2008; citados por Robles Francia, V.H. et al 2018).

Como autora de la presente investigación, se acuerda con la anterior afirmación, considerando, además, una desigualdad relacional en la que, el trabajador, podría dar continuidad a su contrato laboral sólo por la obligatoriedad, como algo ineludible ante la falta de mejores oportunidades o el nivel de pérdida percibido en esa decisión. Por ello, sin dejar de contemplar el aporte de Meyer y Allen en cuanto a los componentes normativo y afectivo, se opta para este trabajo de investigación, tomar como marco teórico la definición elaborada por Harter et al. (2002), quienes consideran que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo, definiéndolo como: *“el Vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita”*.

En esta definición, se apela a los componentes afectivo (como “deseo”, “quiero”) y normativo (como “lealtad o deber recíproco” “debo”), incluidos también en el modelo de Meyer y Allen, pero no se integra el componente de continuidad enunciado por estos autores como una “obligación”.

Se entiende al compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo (Alvarez de Mon et al., 2001).

La definición de Harter et al (Op.cit.), brinda, además, la posibilidad de contemplar resultados de algunas investigaciones que afirman la existencia de una estrecha relación entre compromiso y variables como: satisfacción, involucramiento, motivación, deseo de permanencia, las cuales funcionan como predictoras o mediadoras del

compromiso. Estos aspectos vinculares, se asumen de relevancia para esta investigación, y dieron, a su vez, origen al desarrollo de un modelo de instrumento para el relevamiento de información que se verá en el capítulo de metodología y cuyo cuestionario se encuentra en el Anexo I.

Antecedentes del Compromiso o variables predictoras. Correlaciones entre variables.

Como se anticipó en el capítulo anterior, el estudio del compromiso organizacional permite realizar estimaciones de intención de rotación, productividad y, en menor proporción, de desempeño.

Asimismo, existen factores que pueden tener directa interacción con el compromiso, convirtiéndose en antecedentes o variables predictoras. Meyer y Allen (1997), señalan tres tipos de variables: organizacionales, personales y del entorno. Entre las primeras se destacan: la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos. Entre las personales: edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación. Entre las del entorno se identifican algunas tales como, las oportunidades laborales (Ruiz de Alba Robledo, 2013).

A las enunciadas, se suman otras que serán tratadas a continuación, de importancia para esta investigación por los aportes positivos o de construcción/estimulación de actitudes pro activas que generan en una organización y el alto grado de correlación que presentan, cuestión por la cual fueron incorporadas al instrumento para la recolección de información, tal como se planteará en el capítulo de metodología. Además, es importante agregar que, estas variables predictoras fueron invocadas en el informe de la consultoría realizada a la EEA Salta del INTA, como temas de abordaje necesario y urgente (ver Cap. III, pág. 78).

Relación de Compromiso organizacional y algunas variables predictoras.

Compromiso/Clima laboral

Según Likert y Gibson (1986, citados por Delgado Vázquez y Jaik Dipp, 2017), el término clima organizacional se utiliza para describir la estructura psicológica de las organizaciones: es la sensación, personalidad o carácter del ambiente en la organización (su medio interno). Se trata de una característica que puede sostenerse en el tiempo influyendo sobre el comportamiento experimentado por los miembros de una organización.

Esta definición, comparte con otras conceptualizaciones la presencia de dos componentes: uno perceptual y el otro de tipo descriptivo. La percepción⁸ en tanto, sensaciones experimentadas por un individuo y las descripciones como informes de esas sensaciones.

Las percepciones actúan como representación mental del individuo acerca del funcionamiento de la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento más adecuado ante una situación dada. Toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, de cualquier forma, se trata de un constructo de grupo de trabajo, es decir, de un grupo de personas que trabajan juntas y por ello pueden compartir percepciones.

Para Rensis Likert (1986), la reacción ante cualquier situación estará dada en función de la percepción que se tiene de ésta, lo importante es cómo cada individuo ve las cosas y no la realidad objetiva.

Edel Navarro et al (2007), agregan que, el clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que “la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral, en tanto, el primer concepto se refiere a la descripción del

⁸ Para Hellriegel et al (1999), la percepción es el proceso de pensamiento en el que las personas reciben información a través de los cinco sentidos, la seleccionan, organizan e interpretan dándole un significado a la realidad. Y, agrega, la interpretación de los estímulos sensoriales que recibe una persona, conducirá a una respuesta, ya sea manifiesta (acciones) o encubierta (motivación, actitudes y sentimientos) o ambas. Cada quien selecciona y organiza la información sensorial de manera diferente y, por lo tanto, llega a interpretaciones y respuestas diversas.

conjunto de características que percibe el individuo de su organización, mientras que el último se sustancia, en gran medida, en la **valoración** que la persona realiza del conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, Salinas et al (1994), indican que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y reconocen una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador.

Compromiso y satisfacción laboral

Para Locke (1976), la satisfacción laboral es un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”.

Edel Navarro et al (2007) afirma que, el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Describe que, un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización.

Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins y Judge, 2009). Según Diego, Diego y Olivar, (2001, citados por Mañas Rodríguez et al, 2007) el interés por la satisfacción laboral está dado, posiblemente, en su capacidad para predecir permanencia y productividad laboral, y es por ello que se lo incorpora en este trabajo en particular.

Gallardo y Triadó (2007), confirman lo antedicho al recopilar estudios que demuestran que, la intención de rotación está negativamente relacionada no solo con el compromiso sino también con la satisfacción laboral.

Mañas Rodríguez et al (2007), realizaron una investigación en empleados públicos de España, en la que se percibe que el compromiso guarda cierta relación con la satisfacción por la vida, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico. Del análisis de los resultados, surge de manera terminante la repercusión de diversas variables predictoras en el compromiso, de ellas, la de mayor impacto es la satisfacción laboral. Esto indicaría que, los empleados decidirán comprometerse con la organización si se

encuentran contentos en la misma. Además, los autores acotan que, dentro de este constructo, resalta el papel de la actividad realizada, es decir, los empleados de la administración pública creen que para comprometerse necesitan tener un puesto que no sea aburrido, que les haga feliz y los entusiasme. Destacan la importancia que tiene el compromiso de los trabajadores en la Administración pública, no sólo por su repercusión en la mejora de la calidad, sino también porque favorece la eficiencia y eficacia y aconsejan, poner énfasis en motivar e incentivar a los trabajadores como miembros activos de la institución (sentirse incluidos, “ser parte de”), para aumentar su nivel de rendimiento e incrementar la posibilidad de garantizar la estabilidad institucional.

Compromiso/Motivación y Valores.

Kossen (1995, citado por Edel Navarro et al, 2007) define motivación como: “los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivación es un término compuesto por dos vocablos latinos: “motus” (movimiento) y el sufijo “ción” (acción y efecto), con lo que indica el desplazamiento hacia una acción determinada, lo que, en este caso sería la movilización de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto.

Existe cierto consenso en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo y cada persona decide que actitud tomar frente a determinados estímulos. Según Frankl (1991), cada persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta su realidad, es una decisión interna.

A pesar de ello, las organizaciones pueden intervenir para mantener buenos niveles de motivación en el personal, si consideran qué es lo que su personal valora o busca más en un momento dado, es decir, encontrar lo que los entusiasma, anima los hace sentir mejor consigo mismos, ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización (Zepeda, 1999, citado por Edel Navarro et al, 2007).

Lo que se “valora⁹” en el trabajo, pueden ser: dinero, estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso y promoción, status y reconocimiento, condiciones de

⁹ Los valores representan convicciones fundamentales acerca de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso” (Rokeach, M, 1973, citado por Robbins, S.P. y Judge, T.A, 2009). Están conformados por ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable y tienen atributos tanto de contenido como de intensidad (qué tan importante es). Son creencias que tienden a ser relativamente estables y permanentes (Rokeach, M. y Ball Rokeach, S.J., 1989, citado por Robbins, S.P. y Judge, T.A, 2009). El sistema de valores de una persona se obtiene cuando se priorizan en función de la importancia asignada a cada uno.

trabajo, posibilidades de participación en el trabajo, ambiente social de trabajo, características de la tarea (interés, variedad, importancia, identificación y autonomía) y oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas. Aun pudiendo identificar cuáles son los valores que movilizan, es necesario considerar que estos pueden cambiar y, por tanto, las motivaciones también (Nonaka. y Takeuchi, 2011).

Compromiso y comunicación interna

Chester I. Barnard, (citado por Koontz y Weihrich;1990, citado por Edel Navarro, 2007), consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común.

“Cada organización debe diseñar su propio sistema interno de comunicación e información que garantice su correcto funcionamiento, promoviendo la participación, la integración y la convivencia en el marco de un adecuado clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”, (Sayazo, 2004). A su vez, las personas aumentan su propio sentido de bienestar y se vuelven más productivas cuando entablan una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable (Hellriegel et al,1999).

Ruiz de Alba Robledo (2013), realizó un análisis de la literatura científica vinculada a compromiso y el marketing interno, considerando a éste como el esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral, como un antecedente del compromiso organizacional. De los resultados de la investigación empírica, los factores que denotan mayor influencia sobre el compromiso son: comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre el trabajo y la familia.

Compromiso/liderazgo.

Bhal y Ansari, (2007, citado por De la Rosa Navarro y Carmona Lavado, 2010) consideran que, el líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo. Kozlowski y Doherty, 1989, citado por De la Rosa Navarro y Carmona Lavado (Op.cit.) agregan que, los líderes, desempeñan un papel fundamental en las percepciones que los empleados

desarrollan de las características y acontecimientos de la organización, en tanto ellos filtran y contextualizan la información que reciben de niveles superiores.

Según De la Rosa Navarro (Op.cit), en una relación de calidad, el líder puede ejercer una influencia positiva decisiva en las percepciones sobre la organización que desarrollen los empleados, no sólo en cuanto a su compromiso con aquélla, sino también de otras variables organizacionales como la comunicación interna y en cuanto a la valoración y trato que da a su capital humano (bienestar), lo que incrementa a su vez el compromiso con la misma, su sentido de pertenencia y su deseo de desarrollar un esfuerzo extra en el trabajo (compromiso). Según los autores, se denota la alta interdependencia entre variables mediadoras y su impacto en el compromiso.

Sayazo (2004), por su parte, expresa que cuando un líder comprometido con el logro de los objetivos organizacionales establece un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección. Esta estrecha vinculación entre el clima organizacional con diferentes procesos como la productividad, eficiencia, eficacia y calidad; criterios que hacen posible un óptimo desarrollo organizacional, es lo que fundamenta el alto interés por su estudio y gestión en las empresas (Vega et al citado por Delgado Vázquez y Jaik Dipp, 2017).

Compromiso e involucramiento

El involucramiento en el trabajo fue definido por Davis y Newstrom (1999), como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Kahn (1990) fue el primero en describir lo que él llamó, "engagement personal", y es el "aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva y emocionalmente durante el desarrollo de sus roles".

Para Blaus (1985), el término mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Esto implicaría que, los empleados se identifican con las tareas que realizan y realmente les importa, de manera que ponen lo mejor de sí para cumplir con los objetivos organizacionales y, como consecuencia del grado de concientización de la importancia de su aporte, y el empeño puesto en ello, mejora la productividad.

Además, Blaus y Boal (1987), afirma que se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia (relación negativa).

Compromiso/desempeño y productividad

Otra vinculación que puede realizarse, aunque no será tomada en cuenta en particular para este trabajo, pero sí merece ser visualizada por su aporte en los objetivos de toda organización, es la del compromiso afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación son más fuerte que con las otras dos dimensiones del compromiso. Si bien la definición de compromiso de Harter et al. (2002), no enuncia los componentes establecidos por Meyer y Allen, sí da cuenta del vínculo afectivo - emocional de la relación empleado-organización, por eso se analiza su contribución en este punto.

Dunham et al (1994, citado por Robbins y Judge, 2009), encontraron que el compromiso afectivo era un índice de pronóstico significativo de varios eventos (percepción de las características de la tarea, satisfacción con la carrera, intentos de salir de la empresa) en el 72 por ciento de los casos, en comparación con sólo el 36 por ciento del compromiso normativo y el 7 por ciento del de continuación (según la escala propuesta por Meyer y Hallen). Este bajo porcentaje final, describe a un empleado que está “atado” a un empleador tan sólo porque no hay nada mejor disponible (Robbins y Judge, Op.cit.). Este escaso valor obtenido en la relación entre el compromiso de continuidad y algunos de los eventos enunciados, ratifica la decisión tomada de no tomar la escala de Meyer y Allen para medir el compromiso, ya que su componente de continuidad no conlleva cualidades positivas para la organización.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Edad y generaciones:

En el caso de la variable edad, se consideró la distribución en rangos etarios o generaciones¹⁰, a fin de poder agrupar datos de personas que comparten ciertos valores, o han experimentado similares vivencias a nivel social, político y cultural.

¹⁰ Generación: “grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” Ogg y Bonvalet (2006).

El estudio de las distintas generaciones convivientes en el ambiente laboral, ha sido una inquietud manifestada y fundamentada por muchos autores, entre ellos, Lancaster y Stillman (2010), quienes afirman que, la heterogeneidad y la diversidad han reemplazado a la fuerza laboral homogénea que predominaba antes". Manpower, (2010) adhiere y agrega que, si las diferencias entre generaciones no son bien comprendidas y gestionadas, pueden afectar seriamente el clima laboral y la productividad. Cada una de las generaciones tienen características que las diferencian, con aspiraciones propias, valores, actitudes y modos de comprensión del trabajo, y establecen un contrato psicológico diferente con su empleador, lo que implica que entender las motivaciones y las interacciones entre cada generación es importante para gestionarlas, con el objetivo de aprovechar la diversidad como palanca y como ventaja.

Existe cierto grado de coincidencia en la delimitación de cinco generaciones, las que han sido nominadas en general, de manera coincidente, pero aun así, no se ha llegado a un acuerdo absoluto en cuanto a los intervalos exactos de años que comprende cada una, sin embargo, lo que en definitiva conforma una generación no es solo la cercanía de edades, sino el conjunto de vivencias históricas compartidas y el contexto en que se desarrolla un grupo etario y que conducen a cierto grado de homogeneidad en cuanto a visión de la vida y valores comunes. Aquellos nacidos dentro de las "fronteras" de las generaciones forman un puente entre las mismas pues, al no encajar claramente dentro de ninguna generación, muestran rasgos de sus generaciones predecesora y sucesora.

Se aclara que, si bien en los últimos años ha comenzado a generarse información académica sobre el particular en sud américa, la mayoría de los estudios que caracterizan a las distintas generaciones se han realizado en el hemisferio norte (EEUU o Europa), con las correspondientes implicancias que esto genera en cuanto a las diferencias culturales, y acontecimientos históricos, económicos, políticos y sociales que les dieron connotaciones propias a cada generación. Esto conduciría a indagar en las especificidades de nuestro país, pero, por tratarse en sí mismo de otro tema de investigación, no será abordado en este trabajo, dando por hecho que se adopta la clasificación según las fuentes consultadas para este tema, de procedencia europea y norteamericana. En la Tabla 1, se amplía información sobre los criterios de distribución etaria de algunos autores:

AUTOR	GENERACIONES				
Glass Army de (2004)	Veteranos 1925- 1940	Baby boom 1941- 1960	Generación X 1961 – 1976	Milenarista 1977 - 1992	Generación Z
Howe and Strauss (2000)	Generación silenciosa: 1925 – 1943	Baby boom 1943 - 1960	3° Generación 1961 - 1981	Milenarista 1982 - 2000	
Lancaster and Stillman (2002)	Tradicionalistas 1900 - 1945	Baby boom 1946 - 1964	Generación X 1965 – 1980	Milenaristas Gen Y 1981 - 1999	
Martin and Tulgan (2002)	Generación silenciosa 1925 – 1942	Baby boom 1943 - 1960	Generación X 1965 - 1977	Milenaristas 1978 – 2000	
Oblinger and Oblinger (2005)	Maduros < 1945	Baby boom 1947 - 1964	Generación X 1965 - 1980	Milenaristas Gen Y 1981 - 1995	Post- milenaristas 1995 - presente
Ogg y Bonalvet (2006)	Tradicionalistas < 1950	Baby boom 1951 - 1964	Generación X 1965 - 1983	Generación Y 1984 – 1990	
Reeves and Oh (2007)	Generación madura 1925 – 1945	Generación del Boom 1946 - 1964	Generación X 1965 - 1980	Milenaristas 1981 - 2000	Generación Z 2001 - presente
Tapscott (1998)		Generación del Baby boom 1946 - 1964	Generación X 1965 - 1975	Generación digital 1976 - 2000	
Zembke et al (2005)	Veteranos 1922 - 1943	Baby boom 1943 - 1960	Generación X 1960 - 1980	Los siguientes	

Tabla N° 1. Clasificación de generaciones. Fuente: La convivencia de diferentes generaciones en la empresa. Autor: Rodríguez y Peláez (2010).

De la información transcrita en la tabla, la clasificación esbozada por Lancaster y Stilman(2002) es una de las que cuenta con más reconocimiento, por lo que se seleccionará para este trabajo, tomando para su estudio, las generaciones actualmente activas en la institución, de las cuales, a continuación, se detallan algunos rasgos característicos, que, de ninguna manera, restringe la manifestación de particularidades en cada individuo.

“Tradicionalistas” (nacidos hasta 1945): la mayoría de los integrantes de este ya se encuentran jubilados, pero algunos aun integran la fuerza laboral. Como características más notables, privilegian la estabilidad laboral antes que cualquier cosa, fueron criados bajo la concepción que el ahorro y el esfuerzo son valores primordiales y han mostrado una gran dedicación en sus trabajos (“hijos del rigor”) y con muy poca predisposición a cambiar. Tienen experiencia, conocimientos y madurez para enfrentar las diferentes situaciones que se les presentan.

“Baby Boomers” (1946-1964): Motivados por el trabajo (les ofrece un sentido de identidad), no les gusta ni el ocio ni pensar en la jubilación. Se comprometen con la organización con la cual desarrollan un enorme sentido de competencia. Valoran

profundamente la productividad, con alto enfoque en la obtención de resultados, consideran que los puestos de autoridad en las empresas brindan jerarquía. Están acostumbrados a ambientes laborales estructurados y niveles jerárquicos definidos a través de una cadena de mando. Responsables, ordenados y disciplinados, no se salen mucho de las normas. Valoraron más la experiencia que el estudio (“derecho de piso”). No esperan demasiado feedback de parte de sus jefaturas.

Generación “X” (1965-1980): esta generación son los hijos de los últimos conservadores por un lado y de quienes rompieron con todo lo establecido hasta el momento, por el otro. Esta generación vivió cambios sociales (caída del muro de Berlín, el fin de la guerra fría, concluyó la guerra de Vietnam, la aparición del VIH SIDA) y fue testigo de numerosos despidos laborales, lo que les ocasionó confusión debido a que sus antecesores trabajaron en las empresas por años. Esto les otorgó una excelente capacidad adaptativa, no creen en un solo trabajo para toda la vida, buscan nuevas oportunidades cuando no les significa un reto (consecuencia de haber experimentado reingenierías y cambios organizacionales), son emprendedores. Buscan que la organización trascienda en el tiempo y se comprometen en buscar logros en los proyectos (orientados a los resultados). Les gustan los desafíos y proyectos para crecer profesionalmente y si además pueden colaborar en mejorar el mundo mucho mejor. Son más leales a su desarrollo personal que a la empresa.

La Generación “millennials” o Generación “Y” (1981-1999): Esta generación, también conocida como la Generación del Milenio (entró al mercado laboral con el cambio de siglo), o net generation por su relación con la tecnología, son, en gran parte, hijos de los Baby Boomers o de la Generación X, quienes han dedicado su vida a su profesión y la empresa y, se vieron necesitados de cambiar de empleo en varias oportunidades en su vida laboral. Por lo que, los millennials crecieron en un marco de inseguridad laboral, en el que las condiciones contractuales están debilitadas y eso ha marcado que su lealtad esté centrada en ellos mismos y no tanto en las organizaciones para las que trabajan (Hatum, 2013).

Las generaciones en el mercado laboral actual.

En la tabla 2, se exponen, a modo de síntesis, algunas de las particularidades más relevantes de cada generación en el ámbito laboral y que, su atención es requerida para lograr la plena integración entre ellas, en ambientes con alto desempeño y generando una cultura que permita una mejor sinergia reflejada en resultados.

Factores	Tradicionales (1900 a 1945)	Baby Boomers (1946 – 1964)	Generación X (1965- 1980)	Generación Y (1981-1999)
Edad actual (2019)	Mayores de 74 años	55 a 73 años	39 a 54 años	20 a 38 años
Estilo de gerenciamiento	Verticalista	Verticalista Crear consenso	Autocontrol Competencia	No desarrollado por completo
Valores	Lealtad Respeto Honor	Competitividad Trabajo duro Optimismo	Autonomía Libertad Individualismo	Trabajo en equipo Flexibilidad Conciencia social
Lealtad	A la empresa	Al puesto	A la profesión, al jefe	Al proyecto, los colegas, el Jefe
Retroalimentación	“Si no hay noticias, son buenas noticias”	Una vez al año	Frecuentemente	Todo el tiempo
Recompensas	Satisfacción por el trabajo bien hecho	Dinero Status Cargos	Oportunidad de aprendizaje Equilibrio trabajo/vida	Un trabajo con sentido Oportunidades de crecimiento Integración trabajo/vida

Tabla N° 2. Características generales de las generaciones en el mercado laboral actual. Autor: Hatum, (2013).

La generación millenials

Se hará una breve ampliación sobre esta generación, dado que es la que mayores diferencias presenta con respecto a sus predecesoras, en cuanto a las condiciones para su adecuación a ambientes laborales con estructura y estilos de gestión verticalistas y donde los incentivos pareciesen no ser los adecuados para retenerlos. Por otra parte, se tiene en consideración, el grado de profesionalización de la organización en estudio, que los incita a una sólida formación de post grado y con ello, se generan las posibilidades de asumir cargos gerenciales.

Los integrantes de esta generación, reclaman un ambiente laboral más atractivo e informal, con multiplicidad de tareas, nuevas tecnologías, mayor flexibilidad horaria, retribuciones basadas en objetivos y no en horas trabajadas, y menos jerarquía en la organización empresarial (estructuras más horizontales). Están dispuestos a tomar riesgos y compromisos relacionado a los retos que puedan tener en la organización, los motivan los cambios y el aprendizaje continuo en el menor tiempo posible para llegar en poco rápidamente a puestos de liderazgo. No tienen una visión de largo plazo piensan primero en ellos y después en la empresa o el trabajo que les toca, tienen la capacidad para cambiar de empleo con facilidad, y sin pensar que eso les podría perjudicar la carrera, ya que esperan tener varios empleos en su etapa profesional.

Hatum (2013), enuncia que, los miembros de esta generación pueden tener comportamientos que, si no son entendidos en el contexto de su generación, podrían ser interpretados como una falta de respeto o poca atención, por ejemplo: escuchar música o estar conectados con las redes mientras se está atendiendo a alguien, cuando en realidad se trata de su capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo.

Se requiere, entonces, conocer y comprender en profundidad las peculiaridades de esta generación en particular (ver Tabla 3), próxima a ocupar cargos gerenciales, para entender la complejidad que pudiera conllevar su incorporación plena a una organización como la de este estudio, y delinear estrategias acordes a ello para su pleno desarrollo y expresión de su potencial.

Características de la generación "Y"	Implicancias organizacionales
Integración Trabajo/Vida	Permitir horarios más flexibles. Incorporar actividades laborales en la vida cotidiana. Incorporar redes sociales al trabajo.
Multitarea	Crear un ambiente laboral más dinámico. Permitir la participación en múltiples actividades. Alentar actividades de construcción de equipo, oportunidades de aprendizaje y empoderamiento. Brindar una estructura más plana y más conectada en red.
Destreza tecnológica	Permitir el uso extendido de tecnologías. Permitir la elección personal de tecnologías. Incorporar portales y espacios de trabajo compartidos como parte del trabajo cotidiano.
Conciencia social	La responsabilidad social empresario (RSE) es parte de la propuesta de valor de la firma. La RSE está integrada a la carrera profesional de los miembros de la Generación Y.

Tabla N° 3. Características de la generación Y en el ambiente laboral. Autor: Hatum (2013).

Los rasgos conductuales y valores recién descritos, diferencian sustancialmente a los millenials de las generaciones precedentes con las cuales conviven en el mismo ambiente laboral.

Género:

La accesibilidad a un empleo, así como su permanencia y crecimiento profesional dentro del mismo, son cuestiones en las que pueden observarse diferencias en cuanto a género y, al parecer, también éstas se darían en el grado de compromiso con las tareas, de allí la importancia de analizar este tópico y cuestionar si existen diferencias en la actitud compromiso vinculada al género, en la institución foco de este estudio, la que, aborda un área de conocimientos¹¹ y prácticas que ha sido por décadas, en forma preponderante -aunque no excluyente-, ámbito “masculino”.

Según Forbes (2016), la empresa de investigación de mercados Quantum Workplace, entrevistó a más de medio millón de empleados de más de 8.000 empresas distintas y, de acuerdo a los datos relevados, el compromiso de los hombres con el trabajo (72.7%) es mayor que el de las mujeres (67.9%) vinculando este hecho a su condición de género y no a las características particulares de cada trabajador o la motivación que la empresa pueda generar. La mayoría de los trabajadores entrevistados indicó que las diferencias salariales determinan hombres más comprometidos con su trabajo, y mujeres que de alguna forma “pierden las esperanzas” de alcanzar grados de igualdad respecto a sus colegas del género masculino y disminuyen de manera inconsciente su grado de compromiso laboral.

Pero, los movimientos feministas en todo el mundo, (con mayor presencia y visibilidad actualmente), así como los estudios académicos generados en los últimos años, indican que se estaría dando una mayor aceptación a la idea de que el mundo de la mujer no es sólo la familia o la esfera doméstica. Se va abriendo, paulatina pero constantemente, su entrada al mercado laboral tanto por necesidad, como por derecho a realizarse como persona, y están asumiendo roles claves en los distintos procesos productivos y económicos aumentando su participación en el trabajo.

Las mujeres cuentan, además, en algunos países, con un nivel de preparación superior al de los varones, lo cual podría hacerlas poseer mayores ventajas competitivas a la hora de postularse a un cargo. Según la encuesta permanente de hogares (EPH) que realizó el INDEC en el 2° trimestre de 2018, las mujeres presentan un mayor nivel de instrucción y escolaridad¹² que los varones. Los datos estadísticos de esta fuente, indican que, sobre la población mayor a 23 años, el 12,1% de las mujeres vs el 11,7%

¹¹ Se refiere a agronomía y veterinaria.

¹² INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (Rep. Arg.)

de los varones poseen estudios universitarios incompletos, mientras que, en estudios universitarios completos, las mujeres denotan el 22,3% del total y los varones: 17,4%.

De cualquier manera, la inserción laboral de las mujeres aún no se produce en un marco de igualdad de condiciones con los varones, dándose con ciertas desventajas que dificultan su acceso y permanencia¹³. Los roles atribuidos ancestralmente a varones y mujeres, la idea del aumento que tiene sobre los costos laborales la maternidad y el hacerse cargo de las responsabilidades familiares, repercuten en muchas de quienes quieren o deben trabajar, en un esfuerzo para compatibilizar las tareas domésticas y laborales, lo cual puede incidir negativamente en su disponibilidad para el trabajo o su formación profesional.

Para esta investigación, sobre esta variable se considerarán solamente dos categorías de análisis: varones y mujeres, sin introducirse en el debate de género.

Jerarquía o nivel de puesto de trabajo en la institución:

Dentro de la estructura de INTA y, de acuerdo al Art. 22° del CCT¹⁴, los puestos de trabajo se ordenan en relación a su complejidad funcional, nivel de responsabilidad y autonomía en 14 niveles. La estructura de niveles y los criterios de categorización de los puestos son los establecidos en el Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas del INTA Res. N° 425/99 y modificatorios.

Para brindar elementos que faciliten la comprensión de la distribución interna de puestos en la institución, se expone brevemente la conceptualización del grupo constitutivo base:

Grupo escalafonario: esta variable reúne al personal que desarrolla funciones o tareas de la misma índole y que requieren competencias específicas y/o requisitos de estudios mínimos acordes a ellas. Refleja el nivel de formación, trayectoria laboral, competencias, conocimientos y habilidades laborales alcanzados por el agente dentro

¹³ Ministerio de Salud y Desarrollo social de la Nación. Instituto Nacional de las mujeres.

¹⁴ Convenio Colectivo de Trabajo (en adelante, CCT), Título II, Cap. I.

del grupo en el que reviste y que, en el caso de INTA, son los siguientes: “Profesional clase A¹⁵”; Personal “Técnico”¹⁶; “Apoyo” Técnico”¹⁷.

Dentro del grupo de Profesionales, y, para el caso de la EEA Cerrillos del INTA, de acuerdo a la estructura descrita oportunamente, se pueden diferenciar los siguientes niveles de puesto: jefes de: Grupo, AER, División o Departamento, Coordinadores de Área y director de unidad, es decir que son los puestos que tienen función de coordinación de grupos o niveles de responsabilidad y autonomía mayores. Para esta investigación, se contempló al personal que encuadra en la definición recién descrita como “Con función” y al resto del personal se lo denominará: “Sin función” (de conducción). Se aclara que, los cargos jerárquicos en INTA, son ocupados por profesionales (en la mayoría de los casos), especialmente por los de larga trayectoria y/o sólida formación académica, pero sin preparación en gerenciamiento.

¹⁵ Profesional Clase “A”: comprende al personal con estudios de grado en carreras universitarias (ciclo no menor de cuatro años), otorgados por organismos oficiales o privados reconocidos oficialmente y reúna la preparación o capacidad científica profesional necesaria para programar, desarrollar, dirigir y asesorar en tareas vinculadas con la investigación, el desarrollo, la extensión y la transferencia de tecnología.

¹⁶ “Técnico”: comprende al personal que, acreditando título de estudios terciarios o título de carreras universitarias (duración menor a cuatro años), otorgados por organismos oficiales o privados reconocidos oficialmente, posea idoneidad para realizar tareas especializadas en forma autónoma y estar en condiciones de realizar tareas propias de la formación técnica requerida por el puesto de trabajo.

¹⁷ “Apoyo”: comprende al personal idóneo para desempeñar tareas de apoyo técnico, ya sea administrativo, auxiliar a la investigación, la extensión y la transferencia de tecnología, así como los servicios generales y logísticos de las actividades rurales y de funcionamiento, maestranza, mantenimiento, etc. Debe acreditarse título secundario completo, otorgados por organismos oficiales o privados reconocidos oficialmente o acreditar idoneidad para el puesto a cubrir.

Cap. III

Marco Contextual

Acerca de la organización en estudio: INTA

Se considera necesario realizar una descripción de las características más notorias de la organización objeto de esta investigación, a fin de colaborar con el conocimiento y comprensión del contexto en el cual se desarrolla, y las relaciones y tensiones internas que pueden influir en el comportamiento de sus integrantes.

Gordon (1997 citado por Edel Navarro et al, 2007), advierte sobre la importancia de identificar el tipo de organización que se analiza, prestando especial atención según se trate de una empresa local, regional, nacional, multinacional, ya que cada una tiene características únicas, por tanto, cuanto mejor se comprenda los motivos de las situaciones o problemas específicos de las organizaciones, tanto mejor se puede entender y actuar en consecuencia.

Historia y razón de ser.

El 4 de diciembre de 1956, por medio del Decreto Ley 21.680/56, el ex Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, crea el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), como parte de sus políticas públicas de fácil acceso para fomentar el desarrollo del sector agropecuario argentino.

El organismo, gestado descentralizado y autárquico. Surgió con la finalidad de “impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar, con los beneficios de estas funciones fundamentales, la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural” (Plan Estratégico Institucional¹⁸, 2016).

Con cobertura nacional, se encuentra altamente integrado y muy visibilizado por la comunidad en general. Sus esfuerzos se orientan a la innovación como motor del desarrollo, involucrándose en procesos de desarrollo territorial (en aspectos técnico

¹⁸ Plan Estratégico Institucional: PEI. Se re formula cada 15 años.

productivos y socio organizativos) articulando con otros actores del medio para atender la problemática del sector agropecuario y agroindustrial que presentan cada vez, demandas de mayor diversidad y complejidad producto de las condiciones políticas, económicas y sociales del país y el mundo.

La compleja y diversa problemática que debe abordar, condujo a la necesidad de contar con una mayor diferenciación de perfiles técnicos con formaciones y metodologías de trabajo que pudiesen ocuparse de las temáticas que se plantean, integrando capacidades para fomentar la cooperación interinstitucional, generar conocimientos y tecnologías y ponerlos al servicio del sector a través de sus cinco componentes de estratégicos: Extensión y Transferencia; Investigación y Desarrollo tecnológico; Vinculación tecnológica; Relaciones institucionales e Información y comunicación.

La institución se asienta sobre la siguiente definición de su misión, visión y valores:

- **Misión:**

“El INTA realizará y promoverá acciones dirigidas a la innovación en el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial mediante la investigación, desarrollo tecnológico y extensión, para contribuir a la competitividad sustentable de: las cadenas agroindustriales, la salud ambiental, los sistemas productivos, la equidad social y el desarrollo territorial”.

- **Visión:**

Que el INTA sea percibido por la sociedad como la Institución Pública...

- ✓ Dedicada a la investigación y transferencia de tecnología al servicio del SA
- ✓ Inspiradora y ejecutora de política tecnológica agropecuaria y agroindustrial
- ✓ Promotora del desarrollo del SA a nivel territorial, regional y local.
- ✓ Facilitadora del acceso a la tecnología

(principalmente a los productores agropecuarios)

- ✓ Capaz de anticiparse a las demandas y oportunidades de la sociedad y los mercados
- ✓ Innovadora del Sector agropecuario.

- **Valores:**

Para desarrollar su misión e instalar la visión institucional, el INTA promueve los siguientes valores:

- ✓ Ética y transparencia
- ✓ Apertura para afrontar la complejidad y las oportunidades del Sector Agropecuario en convergencia con los múltiples actores de la sociedad.
 - ✓ Flexibilidad y diversidad: Organización flexible en proceso de cambio institucional, que reconoce la diversidad de oportunidades como fuente de nuevas capacidades y competencias.
 - ✓ Calidad Institucional reflejada en la continua búsqueda de procedimientos para garantizar la mejora permanente de la calidad de las investigaciones, los productos y los servicios.
 - ✓ Compromiso social, que asegure resultados socialmente viables y comercialmente valiosos en un marco de eficacia y eficiencia.
 - ✓ Vocación de servicio y liderazgo; Protagonista de la actividad nacional en ciencia y tecnología para el Sector Agropecuario.
 - ✓ Generadora de confianza a través de una gestión coherente y eficaz.

Situación actual del INTA a nivel nacional.

Actualmente el INTA depende del Ministerio de Agroindustria y su estructura política, a nivel nacional, está compuesta por un Consejo Directivo y Consejos de Centros Regionales y de Investigación, mientras que la estructura ejecutiva contempla las cinco regiones de la Argentina (Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia), a través de una estructura que comprende: una sede central, 15 Centros Regionales, 6 centros de investigación, 53 estaciones experimentales, 16 institutos, más de 359 Unidades de Extensión. Por su parte, dos entidades privadas creadas por la Institución en 1993, INTEA S.A. y Fundación ArgenINTA, se suman para conformar el Grupo INTA.

El organigrama de INTA, como parte de su estructuración interna.

Dentro de la misma institución, las estructuras organizativas pueden ajustarse a los perfiles propios de cada Unidad/Centro/Dirección como resultante, por un lado, de sus capacidades diferenciales y niveles de especialización funcional, así como de los compromisos institucionales asumidos en materia de Investigación y Desarrollo, Extensión y Transferencia, Cooperación Institucional y Vinculación Tecnológica con otros actores, además de contemplar que, cómo cualquier diseño organizativo, debe ajustarse a las estrategias institucionales, siendo, en el caso particular de INTA, una de

las herramientas que permitiría plasmar en forma concreta las prioridades estratégicas de largo (PEI) y los planes de mediano plazo (PMP¹⁹) a nivel nacional y regional.

Pero, a efectos de alcanzar cierto balance entre la diversidad que caracteriza a las Unidades del INTA (cada una con sus particularidades), y la necesidad de lograr cierta homogeneidad en los criterios organizativos que promuevan la equidad y la eficiencia, el diseño de estructuras organizativas a nivel de Estaciones Experimentales Agropecuarias del INTA (entre las que se halla incluida la EEA Salta), se ajusta a sus tipologías estamentales que son, *desde la más básica a la más compleja*, las siguientes:

- *Grupos de Trabajo*: se define como tal, a la unidad organizativa básica y fundamental que articula las capacidades institucionales preferentemente en base a disciplinas, pudiendo en algunos casos estructurarse por otros criterios (cadenas, sistemas, territorios, etc.) según el perfil de especialización de la Unidad²⁰ y los compromisos que derivan de los objetivos institucionales contenidos en los PMP.

Los Grupos de Trabajo de gestión externa, a su vez articulan con los componentes programáticos en los que se encuentran comprometidos los agentes de dicha unidad organizativa y dependerán, como mínimo, de otra Unidad de nivel 8 o superior (Área o departamento)²¹. Los grupos orientados a la Gestión Interna²² brindan apoyo a las demás actividades institucionales, y se definen como "*Divisiones*"²³, unidades organizativas encargadas de coordinar las actividades de provisión de servicios diversos (apoyo técnico de campo, administrativos, biblioteca, comunicaciones, informática, personal, infraestructura y mantenimiento, servicios generales, etc.).

- *Agencias de Extensión Rural (AER)*, Urbanas o Periurbanas: son unidades organizativas equivalentes a los Grupos de Trabajo, aplicándose criterios similares con la excepción de que para justificar una posición de jefe de AER el número mínimo de profesionales de planta debe ser de 3 (tres) o 2 profesionales y un técnico, pudiendo contar con personal de Apoyo o Técnico, adicionales.

¹⁹ PMP: Plan de Mediano Plazo: planes elaborados cada 5 años, fundados en los lineamientos del PEI.

²⁰ Unidad: agrupación de grado superior, EEA o Centro de Investigación.

²¹ Como pauta general, están compuestos por entre 6 y 20 posiciones de trabajo. Los que realizan actividades de Gestión, Externa cuentan con un mínimo de 5 profesionales de planta, pudiendo además incluir otras posiciones de Apoyo o Técnico según la naturaleza de las tareas y de los sistemas en los que interviene.

²² Gestión interna: la concierne a trabajos de índole administrativo, de gestión o de mantenimiento.

²³ Como pauta general, una División está compuesta por entre 5 y 20 posiciones de trabajo. Deben contar con un mínimo de 2 profesionales o técnicos idóneos para las funciones a desempeñar, pudiendo además incluir otras posiciones de Apoyo o Técnico según la naturaleza de las tareas y de los servicios que debe prestar.

- *Departamentos*²⁴: son unidades de Gestión Interna, responsables de la prestación de servicios diversos organizados en otras unidades organizativas dependientes (Divisiones) o posiciones de trabajo especializadas.

- *Áreas*²⁵: se constituyen a partir de la necesidad de: 1) coordinación de grupos de trabajo de envergadura con temáticas diversas pero interrelacionadas y 2) planificación, desarrollo y aprovechamiento de las capacidades en Investigación y Desarrollo tecnológico (I+D) o Extensión y Transferencia (E+T) en el ámbito de una EEA. Cada Área organiza los recursos propios y a su vez articulan con los componentes programáticos en los que se encuentran comprometidos los agentes de los grupos de trabajo dependientes.

Este diseño, muestra su estructuración de tipo funcional, mediante la conformación de grupos con lineamientos claramente detallados y conceptualizados. “La estructura es esencialmente burocrática y obtiene su coordinación mediante normas que predeterminan lo que hay que hacer”, (Mintzberg, 2012). A su vez, se podría identificar como una estructura burocrática profesional, es decir que, se basa en una fuerza conservadora, que rechaza el cambio, mantiene lo experimentado y las relaciones de poder vigentes y entrega gran parte de su poder a profesionales y técnicos altamente capacitados²⁶ que se hacen cargo del trabajo operativo y de conducción.

El sistema se sustenta y sostiene en valores como la importancia de las tradiciones, el reconocimiento de la antigüedad en la organización como fuente de prestigio y privilegios laborales y el espíritu de la no innovación, esto lleva a definir al diseño interno de la Institución como funcionalista (Burrell y Morgan, 1979). Existen marcados mecanismos de integración de índole burocrático con una fuerte internalización de normas que son respetadas por sus integrantes debido a que las mismas suponen crear un orden interno y mantener el statu quo.

²⁴ Un departamento está compuesto por un mínimo de 15 posiciones y cuenta con no menos de 5 profesionales o personal técnico idóneo. Dependen de otra unidad organizativa como mínimo de nivel 10 (EEA) y tienen bajo su dependencia directa 2 o más Divisiones.

²⁵ Como unidad organizativa, está compuesta por más de 20 posiciones de trabajo y cuenta con no menos de 15 profesionales. Depende como mínimo de otra Unidad de nivel 10 o superior (EEA).

²⁶ El INTA cuenta con un Programa de Formación superior que permite, a quien lo desea y se encuentra dentro de cierto rango etario, realizar, mediante becas, estudios de post grado ya sea en el país o el exterior con modalidad presencial o a distancia según lo requiera el caso.

Hacia un enfoque matricial de la gestión.

Pero, la estructura de una organización no es solo su organigrama, y, siendo una organización aun fuertemente burocrática, mostró cierta flexibilidad intentando adecuarse a una nueva forma de gestión a través de la estructura matricial, que combina dos tipos de estructuras funcionales al mismo tiempo, el personal se relaciona en dos sentidos: por funciones directivas y un diagrama de formato vertical (con jerarquías establecidas y estilo de conducción verticalista) y en el otro, por proyectos o Programas, que articulan al personal entre áreas para formar un equipo liderado por la figura de un coordinador (relacionamiento horizontal). Del cruce y la interrelación entre ambas formas de gestión, surge como resultante la matriz.

A partir de 2012, el INTA inició la implementación formal de una forma de gestión de tipo matricial que intentó re adecuar los roles y funciones a una nueva manera de abordar el trabajo a través de Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRET) en ese momento y, actualmente lo está haciendo a través de la conformación de Plataformas de Innovación Territorial (PIT)²⁷. Mediante estos instrumentos programáticos, se conjugan aptitudes y conocimientos de investigadores y extensionistas²⁸ para lograr dar cabida a las demandas surgidas en cada territorio definido²⁹.

Este modelo de gestión asociado a los PRET/PIT tiende a fortalecer el acople y la sinergia entre ambas estructuras, para atender las directrices institucionales. A su vez, ofrece una diversidad de espacios participativos que, desde lo formal a lo informal, contribuyen a promover y facilitar el intercambio, la integración, la interacción y una mayor comunicación entre las personas. En estos espacios se trabaja en un ámbito de debate y acuerdos permanente en los que, la comunicación, opera como dinamizador de las vías de interrelación.

Existe una estrecha relación entre estilo de conducción, comunicación y participación y en este incipiente formato matricial, el concepto de autoridad formal, deja espacio a la “responsabilidad” de la Coordinación (visto como “ordenar en forma compartida”). Si bien el responsable del proyecto no tiene una autoridad formal sobre áreas de trabajo, sí es responsable de que las cosas se hagan, ya no a través del mandato de un superior

²⁷ Estas plataformas, en etapa de formulación, son definidas en función de las problemáticas vinculares de territorios que, incluso, exceden al área de incumbencia de cada Centro Regional.

²⁸ Investigadores: profesionales o técnicos cuya labor principal está centrada en la investigación y/o experimentación (en aspectos técnico productivo o socio organizativos).

²⁹ Los territorios son definidos por acuerdos internos según características de homogeneidad agroeconómica y también por la factibilidad operativa de dar cobertura adecuadamente desde cada unidad.

a sus subordinados, sino que se requiere contar con condiciones de liderazgo para negociar con gente de adentro y afuera de INTA, convencer, motivar, persuadir e influenciar. Se requiere entonces, un perfil de líder que promuevan la elaboración participativa de estrategias. Quien conduce es el que debe ir decodificando lo que sucede y lo que necesita la organización, es el líder del proceso de cambio de paradigma. En su documento, Ojeda (2013), analiza la estructura matricial de INTA y expone que, “la estructura (no el “modelo de gestión”) matricial sólo podrá ser efectiva si se desarrollan determinadas capacidades de los individuos miembros de la organización. Hemos identificado que la Institución todavía tiene un camino que recorrer en materia de “vida matricial” debido a que el sesgo de “línea” continúa siendo fuerte y de profunda raigambre en la organización” (p. 3).

Kolodny (1979, citado por Ojeda 2013), menciona la existencia de 5 etapas de evolución en la estructura matricial, las que van desde la inicial, en la cual la organización funciona con una jerarquía de tipo tradicional de manera departamentalizada; hasta llegar (la 5° fase) en la cual la organización puede propender a un tipo de estructura superadora de la matriz. Según Ojeda (2013), el INTA se encontraría en la 2° etapa de profundización de la matriz en la que, la jerarquía tradicional siendo la “piedra angular” del esquema estructural y la gestión de los proyectos es añadida temporariamente yuxtapuesta y secundaria para tratar con las nuevas complejidades (Kolodny, cit. Op.).

El afianzamiento de este modelo generará, posiblemente, mejoramiento de las relaciones interpersonales, si se aplica de manera sistemática y sostenida. La cultura interna del personal que la ocupa diariamente puede ser decisiva para definir si esta estructura será eficiente.

- Cultura Organizacional.

La cultura organizacional ostenta la clave para entender el desempeño pasado y predecir la productividad futura e impacta, además, sobre la eficiencia de una organización, la salud, el entusiasmo y en el compromiso del personal, de allí que en este apartado se dé lugar a su análisis.

“La Cultura es un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que han ejercido la suficiente influencia

como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988).

Otra conceptualización que complementa a la anterior, es la elaborada por Hrebiniak, y Alutto (1972) “la cultura comprende las normas y los valores de una organización, incluida la visión compartida de sus miembros. Usualmente tiene un componente de comportamiento que define el modo como una organización hace las cosas, entre ellas la toma de decisiones”.

Tipos de cultura que conviven en INTA:

Se pueden reconocer algunos tipos de organizaciones que poseen elementos que originan una cultura integrada y compartida: la familia, las instituciones sociales, la comunidad científica y las instancias militares y legales. Estas, enmarcan los cuatro modelos de la cultura organizacional: la grupal o de clan, la adhocrática o de desarrollo, la jerárquico - burocrática y la cultura racional u orientada al mercado (Truskie, 1999).

En el caso particular del INTA, se podría inferir que conjuga una cultura de tipo jerárquica, con una cultura adhocrática. A saber:

Cultura Jerárquica o burocrática: esta cultura deriva principalmente de las organizaciones militares o de policía y es denominada cultura consistente. Promueve la seguridad del empleo la estabilidad y la predicción.

En ella se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y rutinización de actividades. Está gobernada por procedimientos y normas formales.

La información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara, los individuos cumplen con mandatos organizacionales, los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos³⁰, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido (Toca Torres y Carrillo Rodriguez, 2009).

³⁰ Las evaluaciones de desempeño anual, son una forma institucionalizada de evaluar la eficiencia y apego a los mandatos que son recompensados mediante el sistema de promoción por calificaciones anuales.

Este tipo de cultura se encuentra operando a través de la línea de mandos, lo que quedó reflejado en la estructura formal antes presentada en donde se conservan y reproducen algunos de los rasgos señalados.

Cultura adhocrática o de desarrollo: también conocida como cultura de la inspiración, nace, fundamentalmente, en las instituciones sociales. Los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o su apariencia ideológica. Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, la innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados (Toca Torres y Carrillo Rodríguez, 2009).

Este tipo de cultura, en la que prevalece la falta de jerarquías y se produce el aglutinamiento de los intereses de los integrantes de la organización con patrones libres o vías informales, no pre establecidas, está en una etapa de desarrollo en la institución, pudiendo encontrarse en los nuevos modelos de gestión interna matricial o bien en el quehacer de quienes, por su cercanía con las problemáticas de los territorios y la empatía que esta puede generar, logran mayor grado de sensibilización y motivación para la búsqueda de formas innovadoras de desarrollo, así como también son vehículo para la expresión de valores humanos y/o ideologías diversas que van sumando voluntades y encontrando formas alternativas de gestión de los recursos.

Si bien la cultura adhocrática propende al libre flujo de ideas e iniciativas para la autogestión y la flexibilidad, los proyectos e investigaciones deben ceder a dar cumplimiento a las regulaciones y normativas correspondientes y contar con la asignación de recursos para llevarlas a cabo en un marco de mayor rigurosidad.

Ambos modelos de cultura coexisten y se complementan con otra forma de cultura propia y genuina de la institución:

Cultura “institucional INTA”: compuesta y transmitida verbal, gestual y simbólicamente. Recreada permanentemente de manera mancomunada, está configurada por las formas de relacionamiento, las terminologías, el modo de uso de los tiempos, costumbres, ritos propios de la cotidianeidad de la institución, y otros condicionantes transmitidos a los nuevos ingresantes.

Existe, por ejemplo, un modo interno (“inteño”) de comunicarse y nominar surgido como una manera de simplificar las extensas denominaciones de Programas, Proyectos

y otros formatos de gestión y/o documentos internos, lo que dio lugar a la creación de siglas de uso generalizado como: PEI; PMP; PN³¹; PRET; EEA; AER; OIT; CR; PH; etc.

También hay una forma compartida, a nivel nacional dentro de INTA, en la modalidad para conmemorar fechas trascendentes de la institución.

Cultura regional: Además de las culturas ya enunciadas, conviven dentro de INTA, las particularidades propias de cada región, lo que le impregna en cada locación, sus específicas formas de ver, percibir y significar la realidad circundante, es la llamada cultura regional (o local, según el caso). Surge de la profunda vinculación, aceptación e internalización de la cultura singular de cada territorio respetando su idiosincrasia.

El sentimiento religioso está altamente instalado y es por eso que se continúan reproduciendo rituales que lo ponen de manifiesto. Ejemplo de ello es el día 29 de septiembre, en el que, cada año, se conmemora en la EEA Salta a San Miguel (su patrono) con misa y procesión por las instalaciones y en los días previos se reza una novena. Otras festividades en las que se mezclan religión y creencias populares están arraigadas en Salta: una fecha singularmente trascendente es el 1° de Agosto, cuando se sahúman todas las instalaciones muy temprano y se hace rigurosamente un descanso a mediodía para oficiar la ceremonia ritual a la Pacha Mama que culmina con un almuerzo comunitario para todo el personal

También puede mencionarse la fiesta de “el día del INTA” (4 de diciembre), en la que perdura la costumbre (que se modifica según zona del país) de comenzar con misa y desayuno comunitario para todo el personal, luego competencias de diversos juegos y almuerzo compartido. Antigua y tradicionalmente, en los primeros años desde la creación de la EEA Salta, se hacía esta fiesta en compañía de los familiares cercanos de los empleados, hábito que se perdió por un lado por razones económicas y por otro, por el notable aumento de su plantel (se concibió como una actividad cuasi familiar en sus orígenes).

Otras características que describen a la organización:

Para Schein (1988) los criterios que hacen a una organización eficiente y, por tanto, con posibilidades de sostenerse en el tiempo, son aquellos que hacen a la “salud organizacional” y que le permiten sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer

³¹ PN: Proyecto nacional.

independientemente de las funciones que desempeñe. Esos criterios básicos son los mismos que se utilizan para determinar la salud mental de una persona: adaptabilidad, sentido de identidad, capacidad para ver la realidad e integración, todas cuestiones que el INTA ha sabido incorporar no solo de manera formal a través de su estrategia, sino informalmente en las relaciones interpersonales que se fueron generando a través de los años.

Schein (Op.cit.) agrega que, ... “si la organización sigue teniendo éxito podrá sobrevivir el liderazgo de diversos dirigentes y tener su propia vida. Esta estabilidad surge cuando la organización va más allá de los objetivos originalmente propuestos y asume otras funciones (se convierte en la organización empleadora, brinda sentido de pertenencia e identidad a sus empleados, juega un papel dentro de la comunidad, y permite que se originen sobre ella ideologías y mitos que por lo general incluyen el supuesto de que la organización debe sobrevivir y crecer”.

De lo expuesto, es que pueden sumarse otras características de la cultura organizacional del INTA que han permitido su perdurabilidad:

- **El prestigio y los hitos:** el prestigio adquirido como reconocimiento de la sociedad hacia una institución innovadora y promotora del desarrollo tecnológico. Esto fue obtenido a través de logros científicos y tecnológicos de gran impacto en el sector agropecuario y en las economías regionales que marcaron “hitos”, los cuales, a su vez, se conforman en fuertes formas de identificación del conjunto del personal con la institución a la que desean pertenecer y constituyen una fuente de orgullo.

Los hitos más importantes dentro de la historia del INTA, son la creación de la vacuna oleosa contra la aftosa y su intervención en la solución del problema del “mal de Río Cuarto” (enfermedad en cultivos de maíz), creación de semillas mejoradas de distintos cereales y oleaginosas.

- **La perdurabilidad,** obtenida a través de factores como:

- Conocimiento profundo y actualizado acerca del sector (su “público externo”), sus necesidades y las del mercado, desarrollando para ello, propuestas de investigación y experimentación que resulten innovadoras y apropiables.

- Capacidad de diversificación: amalgamando la investigación primaria con la experimentación y la extensión rural, todos estos, ejes fundamentales de la vida y el ser institucional e instrumentos metodológicos incuestionables para el logro del desarrollo productivo. Esta peculiaridad la diferencia de otras instituciones de perfil similar en el

resto de Suramérica (abocadas a investigación en la mayoría de los casos³²) y le otorga como institución, más capacidad para poder ajustarse a los cambios y/o necesidades coyunturales del país o región y adecuarse a ellos.

- Inversión permanente en la mejora de su capital humano, dentro y fuera del país tendiendo a cubrir aspectos vinculados a distintas áreas temáticas.

- Activa participación y liderazgo en procesos de desarrollo e innovación en cada uno de los territorios donde se encuentre, siendo, además, impulsor de articulaciones entre otras organizaciones y/o instituciones, municipios, empresas locales, asociaciones de productores y otras instituciones públicas³³ para formular conjuntamente los diagnósticos y priorizar problemas y/o necesidades.

- Capacidad para generar vínculos y acuerdos de cooperación con otras regiones de Suramérica y el mundo (ejemplos de ello: Haití, Francia, Holanda, etc.) brindando servicios y asesoramiento a través de la experticia de sus técnicos.

- Flexibilidad y enfoque en su rol tecnológico: capacidad para adecuarse a las nuevas demandas y saber situarse de manera objetiva frente a los cambios gubernamentales acotar su accionar/opinión a aspectos estrictamente técnicos (Emergencia Agropecuaria, Estudios de Prospectiva, Políticas para sectores varios, Mesas Provinciales de articulación, etc.), esto la ha eximido de ser identificada con algún partido político. Posiblemente, la constitución de su Consejo Nacional tenga injerencia sobre esta particularidad. Ya que, los lineamientos políticos de la institución surgen de este órgano constituido por referentes de organizaciones vinculadas a la ciencia y la tecnología y que representan diferentes ideologías.

- Presencia constante en el mundo científico: a través de la divulgación de sus avances científicos y tecnológicos exponiendo en Congresos, Simposios, Cursos, seminarios etc.

- Acompañamiento permanente en “la vida del productor rural y su familia”: gestionando y/o participando en: cursos, reuniones, jornadas técnicas de campo que organiza a lo largo y ancho de todo el país, apoyado por una vasta cantidad de materiales de divulgación científica y/o técnica. También interviene en Exposiciones Rurales (nacional y provinciales), ferias nacionales, regionales, provinciales, locales,

³² EMBRAPA(Brasil), INIA (Chile), INTA (Costa Rica), etc.

³³ INTI, CONICET, Universidades, etc.

programas de televisión, radio, entrevistas, y otras formas de difusión masiva y/o específica.

Su Capital humano:

La planta de personal de INTA, a nivel nacional, es de aproximadamente 7.000³⁴ agentes. De acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del INTA, Decreto 127/2006 el INTA organiza a su planta en tres categorías: Apoyo, Técnico y Profesionales (entre ellos, graduados en distintas disciplinas y universidades que desarrollan actividades de investigación, extensión³⁵ y gestión). A nivel país, la cantidad de hombres y mujeres empleados por el INTA, según las categorías mencionadas son las siguientes:

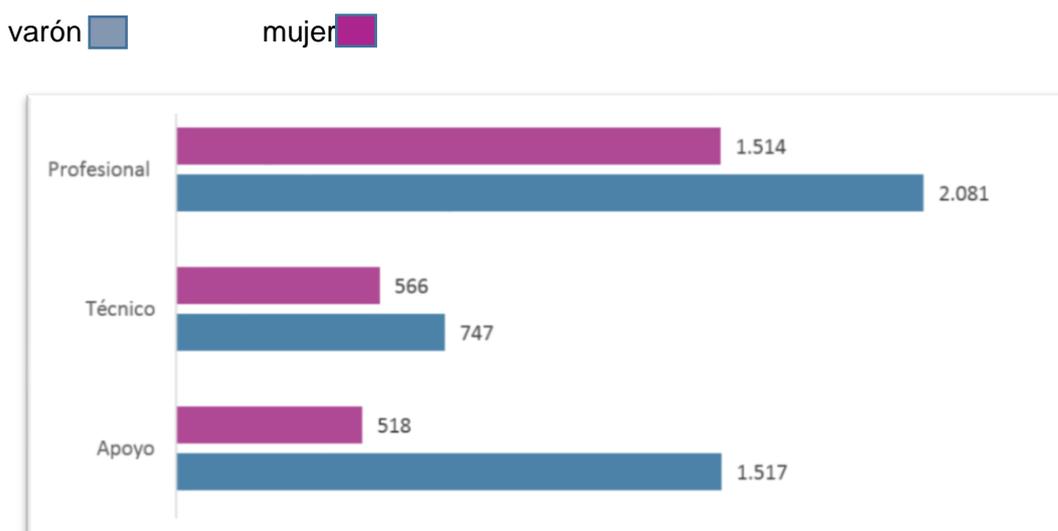


Figura 2. Distribución del personal de INTA a nivel nacional, según categorías. Autor: Nocetti, L. et al (2018).

Los valores porcentuales son:

- Profesional: El 58% son varones y el 42% mujeres.
- Técnico: El 57% son varones y el 43% mujeres.

³⁴ En diciembre de 2017, la planta estaba constituida por 6.943 agentes. Los datos pertenecen a la DNA de Organización y Recursos Humanos de la Institución.

³⁵ Extensión- extensionista: es decir, quienes tienen como primordial labor estar en contacto directo atendiendo las necesidades de información técnica de los productores u organizaciones del sector agro alimentario.

- Apoyo: el 75% son hombres y el 25% son mujeres (donde se observa la mayor brecha de distribución por género).

En cuanto a la distribución porcentual del total por género: el 37,5 % son mujeres y 62,5% varones, con una edad promedio es de 46 años.

Género, retribución salarial y conducción.

En INTA, se realiza una distribución de los niveles de puesto (a mayor puesto mayor salario) por cada categoría (A, T y P³⁶), siendo que, para los profesionales van desde el grado 5 al 14³⁷ (Nocetti et al; 2018) Los niveles de puestos se integran por los puestos de conducción. Contemplan a la estructura vertical de INTA: directores de Centro Regional (CR) y de Investigación (CI), directores de Experimentales y de Institutos, sus mandos medios. Y a la estructura horizontal o programática, integrada por Coordinadores de Programas, Proyectos y Redes.

Para el total de los profesionales del país (3.595), los porcentajes de varones y mujeres, discriminado por los niveles de puesto, presenta la siguiente distribución:

Nivel	Varón	Mujer
P05	51 %	49 %
P06	50 %	50 %
P07	67 %	33 %
P08	58 %	42 %
P09	70 %	30 %
P10	88 %	12 %
P11	83 %	17 %
P12	85 %	15 %
P13	85 %	15 %
P14	50 %	50 %

Tabla N°4. Porcentajes a nivel país, de profesionales según género y nivel de puesto. Autor: Nocetti et al (2018)

³⁶ A: Apoyo; T: Técnico; P: Profesional.

³⁷ El nivel 5 es el nivel de puesto más bajo con el que cuenta la institución, otorgado a profesionales que se inician. A partir del 6 en adelante, cuentan con mayor trayectoria y cierto nivel de responsabilidad en la gestión, ya sea interna o externa. El 14 es la máxima jerarquía (director nacional). Solo pueden ser ocupados por profesionales.

De lo que se deduce que, existe cierta equidad en la distribución porcentual en los casos de los niveles más bajos de profesionales (5, 6) y el nivel de Coordinación de Área (8), mientras que, en el resto de los niveles (y fundamentalmente en los más altos) se denota claramente la fuerte masculinización en los niveles jerárquicos en esta organización.

En el nivel de puesto Técnico³⁸, se cuenta con un total de 1.313 personas, de las cuales el 54% son varones y el 46% son mujeres. Y el nivel de Puesto Apoyo³⁹, está compuesto por 2.035 agentes, de los cuales el 75% son varones.

El INTA en el NOA. Centro Regional Salta-Jujuy.

Una de las cinco regiones agroeconómicas definidas a nivel país, se encuentra representada a través del Centro Regional Salta-Jujuy del INTA, el cual abarca las provincias mencionadas y trabaja en ellas a través de sus tres Estaciones Experimentales Agropecuarias: Salta, Abra Pampa y Yuto (figura N° 3).

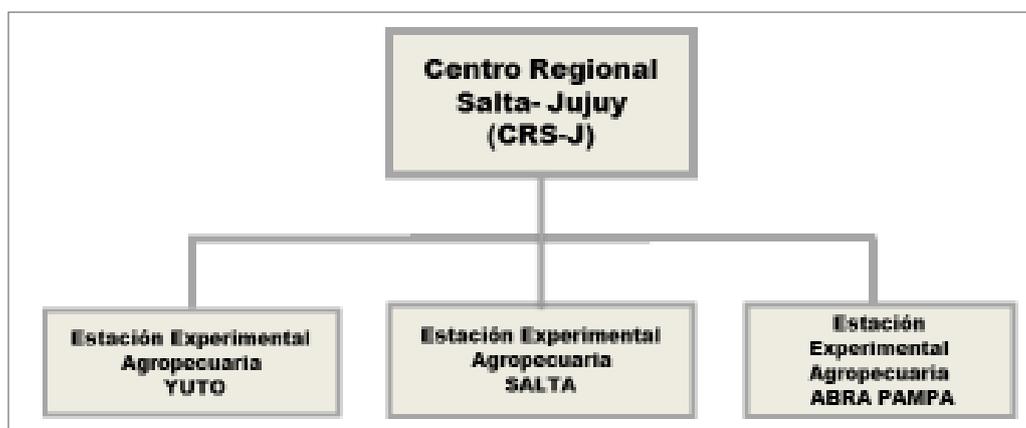


Figura N° 3. Organigrama del Centro Regional Salta-Jujuy del INTA.

Gestión de su capital humano a nivel regional.

³⁸ Los puestos Técnicos van del nivel 3 al 7; y comprende al personal que, acreditando título de estudios terciarios o título de carreras universitarias de duración menor a cuatro años, posea idoneidad para realizar tareas especializadas en forma autónoma y estar en condiciones de realizar tareas propias de la formación técnica requerida por el puesto de trabajo.

³⁹ Los puestos de Apoyo se componen de los niveles 1 a 5. Comprende al personal idóneo para desempeñar tareas de apoyo técnico, administrativo y auxiliar a la investigación, la extensión y la transferencia de tecnología, así como los servicios generales y logísticos de las actividades y funcionamiento. Para la cobertura de puestos de trabajo con desempeño de las tareas de apoyo técnico y administrativo se deberá acreditar título secundario completo.

La organización cuenta, para el Centro Regional Salta Jujuy, una profesional en el área de RRHH, lo que resulta absolutamente insuficiente para una población total de aproximadamente 400 agentes. Es por ello que, la mayor parte de los esfuerzos se ven encauzados en la cobertura de cuestiones administrativas vinculadas al personal, pero no con una visión de gestión del capital humano. Esto se reproduce en los demás centros regionales del país.

Hasta el momento, sólo se han hecho algunas intervenciones de psicología social en oportunidad de conflictos y/o denuncias por mal clima laboral o acoso y/o moobing, pero no se ha abordado la temática específica de este trabajo y tampoco se han delineado estrategias que fomenten el compromiso con la organización basadas en estudios que las sostengan con información validada, de allí que se plantea este estudio como un puntapié inicial.

Estación Agropecuaria Experimental Salta (EEA Salta).

Origen y algunas notas sobre su historia.

El INTA en Salta, se inaugura en Julio de 1958 en la Chacra de la localidad de Coronel Moldes⁴⁰ que había recibido por parte del entonces Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación. Pero, el 14 de agosto de 1958, se adquiere el campo denominado “San Miguel de los Cerrillos”, propiedad de la familia Patrón Costas y se decide entonces, reubicar la institución en la localidad de Cerrillos, donde se re inaugura el 16 de enero de 1959 y queda establecida definitivamente. El personal de la Chacra de Moldes pasa al nuevo lugar y ésta quedó siendo utilizada por un tiempo, para la experimentación de tabaco y producciones alternativas (constituía la principal actividad productiva de la provincia).



Foto: entrada principal de la EEA Salta (Cerrillos). Autoría: Propia.

⁴⁰ Coronel Moldes, localidad ubicada hacia el sur de la provincia, distante a 70 km de la ciudad de Salta.

La localidad de Cerrillos, está ubicada a 23 km de la ciudad de Salta, hacia el sur, inmersa en el Valle de Lerma, área de tierras de buena calidad para las actividades agropecuarias, pero con un régimen de precipitación que requiere, en muchos casos, el uso de riego. El campo de la EEA consta en total con 1138 ha (incluidas 142 de cerros), con una superficie de 285 has bajo riego con derecho permanente a perpetuidad, lo que la constituye en un lugar de privilegio y brinda una infraestructura óptima para la investigación y la experimentación agropecuaria.

Dado que aún no se había creado la universidad de Salta⁴¹ y estaba mucho más distante la creación de la carrera de agronomía, en sus primeros años, luego de la inauguración, el staff profesional, estuvo compuesto por personas originarias, fundamentalmente de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, y algunos locales que habían hecho su carrera en universidades de las provincias citadas. La constitución de esa primera estructura, estaba dada por la particularidad (que posiblemente se haya dado en otras experimentales del país) de tener una mixtura de culturas regionales, ya que, el personal técnico y de apoyo era, fundamentalmente, de Cerrillos o localidades cercanas.

De acuerdo a los datos del diagnóstico de la región NOA⁴², que se realizara en ese momento y permitiera definir los primeros objetivos estratégicos de la EEA, se encontraron los siguiente problemas y/o necesidades, superproducción de azúcar (bajos precios, quebrantos); precios del tabaco, falta de calidad y volumen para exportación, contrabando de cigarrillos; hortalizas de primicia, heladas, transporte, violentas oscilaciones de precios; pimiento para pimentón, inestabilidad interanual de los mercados; algodón: falta consolidación de la producción y calidad para aprovechar buenas perspectivas de entonces. Como amenaza general se observó una superproducción de baja calidad que impedía el acceso a mercados externos y no consolidar posiciones en el interno. Por todo



⁴¹ Universidad Nacional de Salta: UNSa.

⁴² Memoria técnica rescatada por el Ing. Agr. Carlos Yáñez.

ello, se decidió en ese momento que las áreas de trabajo a encarar por el INTA en Salta, serían: tabaco, kenaf, algodón y pimiento para pimentón. Esta decisión y el trabajo en equipo, consiguió sus iniciales logros con la obtención de la primera variedad de tabaco tipo Virginia; una selección de semilla de pimiento para pimentón, así como la difusión del bromuro de metilo para la desinfección de los almácigos de tabaco; la producción de semillas de pasturas y verdes, la experimentación con algunos cultivos que emergían (soja entre ellos) y la difusión de semillas de variedades hortícolas en el norte de la provincia.

En los años ´70 se continuó trabajando en tabaco y se adicionaron otras temáticas que también tuvieron sus logros: poroto (creación de variedades), alfalfa, garbanzo, maíz, pasturas y otros cultivos, sumado a manejo de suelos, riego, agro climatología, la creación de una estación meteorológica, estudios de vegetación y ambiente, extensión, difusión y experiencias en campos de productores. Con la emergencia de los Proyectos FAO, se le da un impulso al sector agropecuario del NOA, se crea la unidad de investigación en sanidad animal (URISA) y el laboratorio regional de análisis de suelos, agua y vegetales. Ingresa gran cantidad de personal técnico, auxiliares, se realizan obras y mejoran instalaciones, se provee de equipamiento.

Entre los ´80 y ´90 el INTA refleja el acontecer político y económico del país, con restricciones presupuestarias, reformas del Estado que diezmaron el personal y los cuestionamientos hacia la institución que pusieron en riesgo su continuidad. Pero también hubo un crédito del BID que permitió el ingreso de equipamiento y la informática, que recién daba sus primeros pasos en la institución. En esos años también se recupera la autarquía y se descentraliza el organismo, se produce una reestructuración que conforma regiones con sus respectivos centros regionales que, con modificaciones, aún perduran. Ya entrados los ´90 y hasta la actualidad, la irrupción plena de la informática modifica las formas de trabajo e impulsa el análisis de información, y hay más acceso e intercambio de conocimientos.

Estructura edilicia.

Como se adelantó, la EEA Salta, está erigida sobre lo que fuera una finca, lo que provee de un entorno natural que, sumado a la falta de contacto cercano con la agitada vida de una ciudad, resultan un ámbito de tranquilidad, con un plus de belleza que le da un atractivo especial. En cercanías se encuentran fincas que se dedican a la producción tabacalera, hortalizas, ganadería de carne y leche, frutales, avicultura, etc.



La estructura edilicia de la EEA Salta en Cerrillos, está constituida por un edificio central rodeado de cerros, que era lo que antiguamente se constituía como el casco o “sala” de la finca, a la que se refaccionó y adicionó oficinas, manteniendo el estilo colonial. Este edificio,

en forma de “o”, tiene en la fachada, paredes de adobe, amplias galerías de baldosas rojas, con importantes columnas, techos con tirantes de quebracho y tejas coloniales. En el centro de esta distribución, se encuentra un aljibe, que remite también, a otras épocas.

El frente da lugar a la oficina de la Dirección e, inmediatamente a su lado se encuentra la capilla en honor a San Miguel, patrono de la experimental.

Además del edificio central, con numerosas oficinas en las que también se encuentra ubicado personal de otra entidad pública (SSAF⁴³), y dos salones de reuniones, el predio contiene varios laboratorios, vivero, talleres, depósitos y estacionamiento para vehículos oficiales y particulares. Todo esto rodeado de un amplio y añejo parque.



También cuenta con 2 represas las que recolectan el agua para riego, un tambo caprino e instalaciones de procesamiento lácteo, así como un Centro Demostrativo Agroecológico (CDA).

⁴³ Sub Secretaría de Agricultura Familiar.



Foto: una de las represas de INTA Salta. Autoría: propia.

Gran parte de las hectáreas que posee la institución son utilizadas por parcelas para ensayos propios y, otra superficie es dada en arriendo a particulares. Los fondos provenientes de estos arriendos, así como los que se obtienen de los servicios brindados a terceros (laboratorios de análisis y otros), son también administrados por la Asociación Cooperadora de INTA Cerrillos.

Estructura organizativa y capital humano

La EEA Salta del INTA, presenta, a la fecha del relevamiento de información para este trabajo (Julio, 2019), el siguiente organigrama (Figura 4).



Figura N° 4. Organigrama de la EEA Salta vigente hasta junio, 2019.

Cuenta en su planta, con profesionales, técnicos y apoyo, de Planta Permanente (PP), No permanente (PNP) y algunos contratados que, según puede observarse en el organigrama, están distribuidos en el Área de investigación y Desarrollo Tecnológico de la que derivan 6 grupos destinados a dar cobertura a temáticas específicas y de relevancia a nivel local (con base en Cerrillos), el Área de Extensión y Desarrollo Rural que contiene a 6 agencias de extensión rural y 6 oficinas de información técnica (distribuidas en distintas localidades del interior de la provincia de Salta y en una localidad de Jujuy) que cubren territorios con características agroecológicas y económicas homogéneas para facilitar su tratamiento. Paralelamente a éstas, se encuentra el Departamento de Apoyo administrativo y técnico⁴⁴.

Actividad actual.

El conjunto de su personal se aboca a trabajar, sobre las siguientes líneas, enmarcadas dentro de proyectos que contemplan el enfoque de territorios:

- Generación de tecnologías, investigación y extensión sobre cadenas de valor y sistemas de producción: Legumbres y cultivos extensivos (poroto, soja, garbanzo, maíz, trigo); Cultivos industriales (tabaco⁴⁵, caña de azúcar), frutales (cítricos, tropicales, carozo, pepita, vid) y hortalizas, flores y aromáticas y, Ganadería (bovinos, rumiantes menores, porcinos).
- Generación de información técnica local para desarrollo foresto industrial (plantación de especies valiosas, manejo sustentable de los Bosques Nativos).
- Investigación y generación de conocimientos en recursos naturales y genéticos.
- Estudios sobre Socio economía, servicios e investigación en sanidad vegetal, sanidad animal, suelos, biotecnología, etc.
- Generación de información técnica para el Agregado de Valor en Origen (VAO) en las principales cadenas de valor.

⁴⁴ Incluye los sectores Administración, Personal, Computación, Biblioteca, Comunicaciones, Servicios generales, etc.

⁴⁵Se acota que, el tabaco, fue y sigue siendo, una de las actividades productivas más importantes de la provincia y, ha generado una dinámica y cultura que le es propia y aún se sostiene. Las prácticas y requerimientos de este cultivo, todavía convocan a familias enteras que se establecen temporalmente en las fincas para dar cobertura a algunas tareas aún no mecanizadas en todos los predios (almácigos, trasplante, cosecha, curado, etc.). Es decir que, no sólo el productor tabacalero está involucrado sino también muchas familias que viven de ello. La EEA, está “impregnada” desde sus inicios por este cultivo emblemático de la provincia, habiendo tenido reconocidos profesionales trabajando sobre el tema, y conservando antiguas estufas de secado⁴⁵ que rememoran otras costumbres y épocas, en que no se disponía de otra tecnología.

- Caracterización organoléptica de distintas variedades de legumbres y cereales (cocción, conservas, barras energéticas, etc.), investigación de nuevas levaduras para vinificación, estudios sobre aprovechamiento de residuos agropecuarios y agroindustriales (energía por biomasa y biogás, compostaje, etc.)

- Apoyo a la Agricultura Familiar en el desarrollo de emprendimientos de transformación de materia prima (quesos de cabra, fibra e hilado de camélidos, dulces y encurtidos de hortalizas, apicultura, chacinados, etc.).

Queda reflejado la diversidad de temáticas involucradas y, teniendo en cuenta la naturaleza de los procesos productivos que aborda la institución, desde las perspectivas de la investigación y el desarrollo rural (contemplando aspectos técnico productivos, sociales, económicos, políticos y culturales), es que requiere tener un plantel profesional con la necesaria diversidad de perfiles y un nivel de compromiso suficiente para garantizar la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de su amplia cartera programática. Para cumplir con ello, el INTA invierte en la formación y actualización de su personal, tanto profesional como apoyo técnico, asignando recursos económicos y cediendo tiempo laboral, brindando oportunidades para la incorporación de conocimientos, habilidades y/o experticia. Esta estrategia de perfeccionamiento de los recursos humanos es algo que indudablemente hace atractivo el ingreso a INTA, lo pone en un lugar de privilegio en comparación con otras organizaciones o reparticiones públicas, le otorga prestigio por la excelencia de muchos de sus profesionales que también encuentran en este beneficio la factibilidad de generar contactos y vinculaciones nacionales e internacionales.

Actividades eventuales de magnitud

En ocasiones, el plantel de la EEA en su totalidad, se ocupó de eventos masivos, como el “Tranqueras abiertas” de 2011 o de mayor magnitud, como lo fue el INTA Expone 2012⁴⁶, cuando se expuso las actividades y ofertas tecnológicas de o con INTA para el sector agropecuario, con instancias de reflexión sobre temas diversos, dinámicas sobre tecnologías y feria de productores, entre muchas actividades desarrolladas que implicaron la compenetración y arduo trabajo de todo el personal, durante los meses de

⁴⁶ Involucró a las Estaciones experimentales de seis provincias del NOA (Salta, Jujuy, Catamarca, La Rioja, Tucumán y Santiago del Estero). Durante las 4 jornadas que duró la muestra, fue visitada por 300.000 personas provenientes de la ciudad de Salta y alrededores, de las provincias citadas y de otras dependencias de INTA en el país.

preparación y se pudo palpar el esfuerzo mancomunado y el orgullo de pertenencia.



Foto: el personal de la EEA Salta, en Cerrillos, frente al comedor, con los colores y símbolo institucional. Recuerdo post INTA Expone 2012. Autoría: desconocida

Heterogeneidad de procedencias de su personal.

Como se mencionó en la reseña histórica, desde sus inicios la EEA, convocó a profesionales provenientes de Buenos Aires, Córdoba, Tucumán, Santa Fe, con motivo que, en estas provincias ya existían las carreras de agronomía y veterinaria, personal que trajo consigo su idiosincrasia, pautas culturales, costumbres y modismos que fusionaron con las locales. Aún siguen dándose incorporaciones por traslados desde otras provincias, enriqueciendo y ampliando la cultura local. Las carreras prioritarias son las mencionadas, encontrándose otras afines a éstas o del área de las ciencias sociales. En todos los casos, la institución ha promovido su formación superior, a través de estudios de posgrado, en el país o el exterior en diversas áreas temáticas, lográndose contar con personal ampliamente capacitado y, en algunos casos, con reconocimiento y prestigio regional, nacional e incluso internacional.

El staff técnico, por su parte, es oriundo de Salta y, algunos egresados de la escuela agrotécnica local, que posee muy buena reputación, y otros se han ido formando a lo largo de su historia laboral en la organización. Los técnicos y el personal de apoyo también son beneficiados por un programa de ayuda económica para completar sus estudios y que, a su vez, les otorga la posibilidad de cambio de actividad (de alguna manera, ascender). El personal de apoyo en su totalidad procede de la localidad de Cerrillos o aledaños.

Información cuantitativa sobre su personal

El total del personal referenciado (201 personas⁴⁷) es el valor obtenido sobre datos de junio 2019, y sobre él se ha realizado la siguiente distribución, contemplando algunas variables demográficas de interés para este estudio. Primero se consigna en número y entre paréntesis, en porcentajes:

- Generación: T⁴⁸:1(0,5%), BB⁴⁹: 53(26,5%), X⁵⁰:111(55%), Y⁵¹: 36:(18%).
- Género: Femenino: 77 (38%), Masculino: 124: (62%).
- Grupo escalafonario⁵²: Apoyo: 29%, Técnico: 18%, Profesional: 53%.
- Nivel jerárquico: Con función jerárquica: 18 (9%) sin función: 183 (91%).

En las tablas 5, 6 y 7, se brinda mayor información:

APOYO		T	BB	X	Y	TOTAL
	MUJERES	-	-	11	5	16
	VARONES	-	12	20	10	42
	Total:		12	31	15	58

Tabla N° 5. Valores nominales y porcentuales del personal de Apoyo, según género y generación en la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

TÉCNICOS			T	BB	X	Y	TOTAL
	MUJERES	s/f ⁵³	-	3	8	2	13
		c/f ⁵⁴	-	-	-	-	0
	VARONES	s/f	-	12	10	2	14
		c/f	-	-	-	1	1
	Total:			0	15	18	5

Tabla N° 6. Valores nominales y porcentuales del personal Técnico, según género y generación en la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

⁴⁷ Datos suministrados por la Asistente de RRHH del Centro Regional Salta-Jujuy, a junio 2019.

⁴⁸ T: Generación conocida como “Tradicionales” (nacidos antes de 1945).

⁴⁹ BB: Generación conocida como “Baby Boomers” (nacidos entre 1946 y 1964)

⁵⁰ X: Generación denominada “X” (nacidos entre 1965 a 1979).

⁵¹ Y: Perteneciente a la generación Y (nacidos entre 1980 y 2000).

⁵² Se verá en mayor detalle en Marco teórico.

⁵³ s/f: sin función jerárquica.

⁵⁴ c/f: con función jerárquica.

PROFESIONAL			T	BB	X	Y	TOTAL
	MUJERES	s/f	-	7	28	6	41
		c/f	-	3	3	1	7
	VARONES	s/f	1	11	26	8	46
		C/f	-	5	5	1	10
	Total:			1	26	62	16

Tabla N° 7. Valores nominales y porcentuales del personal Profesional, según género y generación en la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla N° 5, dentro de la EEA se da un fuerte predominio de la generación X, con lo que, sumado a la proporción de miembros de la generación BB, marcan la fuerte tendencia a un target de personal mayores de 40 años, con baja proporción de Y, lo cual estaría explicado por los congelamientos de vacantes que impiden la incorporación necesaria de jóvenes. Esta cualidad es una constante de INTA a nivel nación, ya que se debe a las medidas económicas tomadas durante lapsos prolongados por distintos gobiernos. Esta desproporción induce a pensar en la necesidad de entender las características propias y particular forma de vivenciar el compromiso por parte del personal mayoritario al momento (generación X).

Actividades y perfiles profesionales.

Según como puede observarse en la tabla N° 7, el grupo de profesionales de la EEA, representa algo más del 50% de la población total. Por ello, y por las función y responsabilidades que les cabe, es que se considera oportuno hacer en este apartado un análisis que conduzca a observar la influencia de los roles, funciones, tareas y entorno, asignados a los profesionales que se desempeñan en las áreas de extensión e investigación.

El área de incumbencia de la EEA Salta está conformada por zonas de mucha diversidad entre sí en cuanto a condiciones agroclimáticas, productivas, económicas y sociales, por lo que, en cada una de ellas se debe hacer el mapeo de actores, problemas y necesidades y poner foco en aspectos sensibles que puedan trabajarse conjuntamente entre técnicos de INTA y de otras organizaciones intervinientes en el lugar; comunidad; productores; asociaciones locales y otros actores que intervienen (comerciantes, revendedores, transportistas, municipios, etc.).

La EEA está provista de personal capacitado para dar cobertura a esta diversidad y complejidad, contando, en Cerrillos, con los perfiles adecuados para actividades de experimentación e investigación, mientras que ocurre lo propio en las AER y OIT para las actividades de extensión, difusión y para el desarrollo del sector agropecuario.

En Cerrillos, particularmente, se realizan numerosas y diversas actividades entre las que destacan, obviamente, los trabajos de investigación, que le dan su razón de ser. En laboratorios o en ensayos acampo en la unidad o experimentaciones adaptativas en campos de productores; también se realiza búsqueda, recolección y análisis de datos en parcelas propias o de productores; sistematización de la información; formulación y acompañamiento a través de proyectos a grupos de productores, asociaciones y/o entidades públicas; organización de encuentros y capacitaciones de y para productores y técnicos, y/o público en general; visitas guiadas; presentaciones en Congresos; charlas informativas; difusión por distintos medios impresos, audiovisuales y redes sociales de sus avances tecnológicos y aportes y contribuciones en procesos de desarrollo rural; y otras actividades afines, con el soporte necesario del personal de apoyo, administrativo y técnico, especializados en distintas áreas. A su vez, la EEA es receptora de visitas de productores, alumnos de escuelas primarias, secundarias, tecnicaturas y universitarias con algunos de los cuales se realizan actividades en forma coordinada.

Además de su solidez técnica, el perfil del investigador/experimentador, se ve favorecido, por la concurrencia de actitudes como constancia y perseverancia; capacidad de interpretar de manera lo más eficiente posible las problemáticas y condiciones de vida del productor que harán viable o no las propuestas emergentes; facilidad para el trabajo en equipo y el relacionamiento externo que provea de avances tecnológicos, entre otras.

La vinculación con productores, en el caso del personal de la experimental en Cerrillos (investigación), no es diaria, pero sí la necesaria para el conocimiento de aspectos de su problemática productiva (fundamentalmente), lo que ocurre generalmente a través de visitas a la unidad, en recorridas a campo, reuniones de productores, congresos, seminarios, exposiciones, etc.; oportunidades en las que se da el lugar el intercambio.

Además de las instalaciones de Cerrillos, como ya se ha mencionado, la EEA Salta posee en total, 6 AER⁵⁵ y 5 OIT distribuidas en distintos puntos estratégicos de la provincia de Salta y en una localidad muy cercana, de Jujuy. Sólo dos de ellas tienen edificio propio (del Estado), el resto son alquilados o se consiguieron por convenios con otras entidades. Una particularidad es que, los contratos de alquiler, así como la funcionalidad de los servicios y el mantenimiento de las instalaciones frente a alguna avería, son responsabilidades que deben gestionar para su resolución, los jefes de AER y su equipo, lo que los pone en cierta condición de desventaja frente al resto de personal alojado en Cerrillos a quienes no le caben estas ocupaciones. Algo parecido ocurre con el equipamiento de las oficinas, que no ha sido priorizado durante mucho tiempo, en forma similar al resto de la experimental. Estos ejemplos sirven para aclarar parte de la situación que viven en el día a día.

Las Agencias de Extensión Rural y Oficinas de Información Técnica, se constituyen en la “cara visible” de INTA en el resto del territorio provincial y, es donde se desempeñan, profesionales (mayormente del área de las ciencias agrarias), técnicos y administrativos que trabajan conjuntamente en procesos de desarrollo⁵⁶ del sector agropecuario y agroalimentario. Al encontrarse localizadas en sitios elegidos estratégicamente, existe mucha posibilidad de cercanía y factibilidad de acceso de los productores hasta las oficinas de INTA y viceversa. Esto genera que los técnicos puedan conocer las necesidades y demandas de los productores de su zona, y también tener, en muchos casos, un conocimiento y contacto más próximo, producto de la cotidianeidad y las vivencias comunes que pudieran llegar a tener como “vecinos” en un mismo espacio geográfico. Esta cercanía, que incluso permite un conocimiento de problemáticas y aspectos de la vida mutuos, induce, en muchas ocasiones, a un mayor grado de empatía con los productores denotado, en un mayor involucramiento.

La naturaleza misma del trabajo cotidiano de los extensionistas, en contacto directo con el “público”, requiere estar provistos no sólo de la solidez técnica que, indudablemente, los validará en terreno, sino también de un buen manejo de las relaciones personales que facilite crear y sostener vínculos (representan a la institución

⁵⁵ AER: Agencias de Extensión Rural. OIT: Oficinas de información técnica. La diferencia entre ambas es que las OIT no necesitan presencia permanente de personal, pueden estar constituidas, entonces por una sola persona (profesional) y tampoco tienen administrativos ni técnicos. Dependen de las AER más cercanas y elaboran estrategias mancomunadamente, debido a que, fueron creadas con la finalidad de tener presencia en puntos estratégicos de algún territorio.

⁵⁶ Los procesos de desarrollo en el INTA se dan en el marco de enfoques territoriales, es decir, se pone en foco el área de incumbencia (local, regional), pero contemplando y articulando con el contexto definido por un territorio más amplio marcado, con el que se interactúa (a través de “conflictos” o de acuerdos, según las distintas teorías sobre enfoque territorial).

en terreno) y co-construir innovaciones en desarrollo de cualquier índole (productivas o sociales); amplitud de criterio; espíritu conciliador entre partes que discrepen; capacidad de empatía con la realidad del productor y su familia; habilidad para buscar recursos extrapresupuestarios, claridad para fijar objetivos que apunten a cambios posibles, son sólo algunas de las características de perfiles necesarios para este tipo de trabajo.

Algunas implicancias de la diferenciación de roles y funciones entre profesionales.

En primero lugar, se deja establecido que, el abordaje de la problemática de cualquier territorio, se realiza en forma conjunta entre profesionales de área de investigación y extensión, así como con técnicos y personal de apoyo, pero esto no quita que, cada uno, posteriormente, deba abocarse a desempeñar funciones propias, vinculadas a su experticia.

En el caso del investigador, éste pone foco en un área temática o tema específico de su interés y de la comunidad, ahonda sobre ello, de ser posible se especializa, investiga y/o experimenta a campo y “valida” su trabajo de investigación a través del uso del método científico, poniéndolo a consideración de sus pares, más allá, obviamente, que será puesto a disposición de los productores con las modificaciones necesarias para su difusión.

El investigador, en general, arma su carrera en base a esa “especificidad” y ahonda en ella, lo que puede (no en todos los casos), alejarlo algo del resto de la realidad circundante o darle menos importancia al entorno y/o las circunstancias cercanas al objeto de su estudio, esto dependerá de cuán lejos o cerca esté de quienes se beneficiarán de sus resultados o bien, cuanto conocimiento tenga acerca de sus necesidades reales, si estos son certeros, y el resultado de lo investigado es puesto en conocimiento de los productores, es esperable que tenga una necesaria “devolución” que servirá para corregir y/o mejorar el trabajo científico.

Posiblemente la naturaleza misma de la investigación, aislando objetos o situaciones para evitar “contaminación” y errores en los resultados; la mirada puesta muy cerca del objeto de estudio, inflencie y parcialice (en algunos casos) su visión del “todo”, llámese en este caso, la visión del problema del productor y su contexto⁵⁷.

⁵⁷ A modo de ejemplo: un investigador puede dedicarse a indagar sobre una plaga en particular, ahondando en su biología, aspectos reproductivos, y demás datos que puedan dar cuenta de cómo se “moviliza” en el campo, donde y

Los extensionistas, por su parte, deben contemplar la diversidad de variables que intervienen e interactúan en la realidad de la vida cotidiana del productor para luego definir metodologías adecuadas para el trabajo a campo vinculado a cuestiones técnico productivas como socio organizativas, generalmente grupales. Todo esto sujeto a modificaciones constantes, producto de, condiciones climáticas⁵⁸; el relacionamiento con los actores locales; u otros eventuales. La dinámica y cambios permanentes de la vida cotidiana impregna el trabajo en terreno y convoca a modificaciones para el debido acople a las circunstancias.

El profesional/técnico que se desempeña en terreno sabe, con conocimiento de causa, todo lo que un productor pone en juego a la hora de decidir qué actividad realizar y esa responsabilidad pesa sobre su propio trabajo y recomendaciones, y toda decisión o postura metodológica que asuma para mejorar la realidad. El trabajo de los extensionistas, es validado por los productores, quienes aceptan o no las propuestas de extensión y se favorecen con los cambios que, conjuntamente van construyendo para cambiar su situación, al menos en parte.

Por lo expuesto, por estar “envuelto” por la realidad, podría resultar difícil (pero no imposible, por supuesto), abstraerse del “todo” circundante y tener puesta la mirada en un único tema/área de conocimiento puntual, a sabiendas de la estrecha interrelación entre todas las variables que intervienen para describir la realidad del sector productivo. Esta razón, tal vez, ha sido la que ha llevado al mayor porcentaje de extensionistas de la unidad, a optar por realizar estudios que impliquen prestar especial atención al contexto, optando por Maestrías genéricas vinculadas al Desarrollo Rural o Extensión Agropecuaria.

Aspectos socioculturales y de relacionamiento interno.

Se cree importante dar lugar al desarrollo breve de información que sirva para contextualizar, y que se haya vinculada al relacionamiento interno de la EEA Salta, a su cotidianeidad, tanto como a algunos aspectos socio culturales que podrían estar

como ataca y cómo prevenirse de ella o eliminarla, allí termina su trabajo, que no contempla, necesariamente (salvo por un interés personal), el entendimiento de lo descubierto por parte del productor, ni mucho menos contar con su disposición y disponibilidad para hacer uso de la información recibida, cuestiones que, les son asignadas al extensionista, y quien, deberá encontrar la forma de “contextualizar” la información científica.

⁵⁸ Más allá de las condiciones meteorológicas normales, el productor se ve afectado por eventos naturales de magnitud: granizos que destruyen cultivos e instalaciones; sequías prolongadas que destruyen cosechas, matan hacienda o merman su producción; lluvias que sobrepasan requerimientos hídricos y provocan enfermedades fúngicas; vientos que azotan y provocan destrozos en las parcelas; aludes que arrasan incluso con poblaciones, etc.

interviniendo o afectando algunas de las variables predictoras en este estudio (clima laboral, entre ellas y fundamentalmente).

Servicios para el personal y relacionamiento:

El horario laboral (lunes a viernes de 8.00 a 16.00 hs) no permite retirarse al hogar para el almuerzo, generando la obligatoria convivencia y vínculos constantes. El uso de los servicios que brinda la institución, facilita el relacionamiento entre el personal, como ejemplo, el comedor de la EEA que, a también se usa para reuniones. Algunos grupos que tienen por costumbre reunirse para desayunar allí o en alguna oficina, (hábito, quizás, heredado o transmitido de la época en que había un empleado que repartía café o mate cocido a todo el personal en horario fijo por las mañanas).



Reunión de personal en el comedor. Autoría: propia

Además, se dispone de colectivo para traslado diario ida y vuelta de todo el personal que lo requiera, desde y hacia las ciudades de Salta (la mayoría procede de allí) y Cerrillos, que favorece el diálogo y el relacionamiento fuera de horarios laborales.

También hay una guardería para niños de hasta 5 años, hijos del personal, su presencia, ha facilitado el amamantamiento ya que existe un régimen en la institución, que permite a las mujeres destinar tiempo para ello dentro del horario laboral, esto, ocasiona que, los padres que dejan allí a sus niños, compartan don todos, situaciones propias de esta etapa y se conozcan desde otra perspectiva. En definitiva, el trato es estrecho y cercano, con todas las connotaciones que ello acarrea.

Convivencia y vínculos informales.

Por otra parte, la propia naturaleza del trabajo a desarrollar, propician el uso de una vestimenta acorde al lugar y la ocasión⁵⁹, en general, descontracturado e informal (el

⁵⁹La institución se encarga de proveer la ropa de trabajo específica según tareas y, brindar con ello, la seguridad necesaria ante situaciones de riesgo En la unidad se cuenta con el asesoramiento y acompañamiento de la CYMAT, sub comisión de Condiciones y Medio ambiente del Trabajo, con sede en todas las experimentales de INTA.

mate en ninguna reunión falta sin importar la jerarquía), y que se condicen con el estilo de las relaciones entre todo el personal, incluidos los puestos más altos de la línea: el trato es en general amable, respetuoso y algo afectuoso, producto del conocimiento mutuo, no solo a nivel laboral, sino también personal y que, convierten a las relaciones en “casi” familiares.

También se sabe de las habilidades, dotes artísticas y aficiones (hay cantores de folclore, mariachis, bailarines de salsa y folclore, contadores de cuentos, fotógrafos, pintores, carpinteros aficionados, tejedoras, bordadoras, etc.); se festejan en grupo, los cumpleaños (hay un sitio en la página oficial de inta donde se puede encontrar este dato); se conocen, en general, los problemas de salud que puedan afectar seriamente a algún compañero y, se han hecho campañas en caso de necesidad de donaciones de sangre.

Un aspecto conductual que se mantiene es el dado durante las reuniones de todo el personal, sea por el motivo que fuere es la ubicación que asumen cada grupo escalafonario. Los profesionales, en general, no tienen problemas en ubicarse en las primeras filas (o cualquier otro lugar), que les permitirá escuchar e interactuar con los disertantes de mejor manera y ser visualizados y oídos fácilmente. Todo lo contrario, pasa con el personal de apoyo, quienes todos juntos en grupo, se colocan en las últimas filas o a un costado, en algún lugar que se sienten, posiblemente, más cómodos, donde no existe facilidad para el intercambio con el resto por su menor visibilidad y que no expone ante el resto su manera algo más introspectiva y retraída de ser.

Algunas costumbres, tradiciones y mitos.

Aún con la presencia de numeroso personal de otras provincias, en la EEA perduran los usos y costumbres, algunos vinculados a aspectos religiosos y a la cultura propias del NOA, así como los mitos propios de la experimental, muchos de ellos vinculados a la idiosincrasia del norte. Todo este bagaje fue y es transmitido en forma oral o gestual, es algo que marca su identidad y, posiblemente, condiciona a sus “habitantes”, en su percepción de la realidad circundante.

Festejo de la Pacha mama el 1° de agosto. Muy temprano alguno de los compañeros prepara y sahúma todas las oficinas. Al mediodía se prepara un almuerzo comunitario en un lugar de la EEA más apartado, donde se procede a realizar la ceremonia de la Pacha mama.

Fiesta de San Miguel: El día del San Miguel, patrono de la EEA (ex finca) se inicia con misa y luego procesión por las galerías de toda la unidad.

El “milagro”: los 15 de septiembre de cada año, se festeja a los patronos de la ciudad de Salta: el Señor y la Virgen del Milagro⁶⁰. Es tradición, para esas fechas, realizar una colecta de producto para llevar a la catedral, a la vez que se recibe una bendición especial para la institución en día previo convenido, mientras se realiza la novena de espera. En la provincia, es feriado provincial en los dos días previos, y la institución, en Cerrillos y toda la provincia, se pliega a ello.

Día del INTA, 4 de diciembre: se festeja todo el día en todas las unidades de INTA.



Fotos: concurso de baile y brindis en el festejo del día de INTA.

En Salta se realizan campeonatos de juegos y baile por la mañana (truco, loba y sapo), se continúa con almuerzo y entrega de premios. También se hace durante el mes anterior un torneo de fútbol entre los equipos conformados por integrantes de grupos o divisiones y durante el festejo del 4 de diciembre se entregan los premios



⁶⁰ Esta festividad es, sin ninguna duda, la más importante y convocante que se da en la provincia. Atrae a devotos de distintos lugares del país y, son tradicionales, las peregrinaciones a pie de pobladores de los lugares más recónditos de la provincia los que, a durante kilómetros y al ingresar a Salta, son recibidos con aplausos, alimentos y agua, así como atención para las heridas de sus pies. La solidaridad con los peregrinos es algo muy sentido e indiscutiblemente convocante.

Entrega de trofeo de Campeonato de fútbol y típico almuerzo por día de INTA en sus inicios... una tradición que se mantiene.... Autoría: desconocida.

Navidad y reyes: armado del pesebre en la entrada de la capilla, en ocasiones se pasea a los niños de la guardería por las galerías de la EEA y se cantan villancicos para ellos. Los papás organizan la “llegada de los reyes magos” para los niños del personal.

Sepelios: es costumbre que, ante el fallecimiento de algún compañero, se destine el colectivo de INTA para llevar a los empleados que lo deseen hasta la casa velatoria (comúnmente en Salta) y se los espera para retornar.

De los fantasmas que deambulan las galerías: según se cuenta, en horas del atardecer, hay personas que han visto deambular a gente por las galerías. Sobre estas apariciones hay muchas versiones, algunas dan cuenta de una mujer⁶¹ o de niños jugando. Las explicaciones sobre estas apariciones son también variadas, hay quienes indican que, cuando el lugar aún era una finca, había habido allí demasiadas muertes violentas y, por ello, las almas en pena regresan. Hablar de esto sigue provocando cierta fascinación mezclada con curiosidad y credulidad de muchos.

Vinculación con la comunidad más cercana. Cuestiones históricas.

En la zona colindante con la localidad de Cerrillos, se encuentra una vieja casa apuntalada que, según algunos historiadores y lugareños, perteneció a Macacha Güemes, hermana del máximo prócer provincial y orgullo salteño. Esto, sumado al hecho que en ella se ha firmado el pacto de los Cerrillos, ha ubicado a la EEA no sólo como un lugar de referencia en cuanto a aspectos tecnológicos, sino también históricos.



Foto: Festejo del Bicentenario de la firma del pacto de los Cerrillos (marzo, 2016), celebrado en el parque de la EEA Salta, Cerrillos. Con la presencia de autoridades provinciales y la Banda militar “Infernales”. Autoría: propia.

⁶¹ En la oficina de la Dirección, se encuentra un viejo poster con una fotografía de hace muchos años de la galería que da al frente, en la que, se ve de espaldas, una mujer vestida con ropas del 1800. Es mujer, según se dice, es la ya fallecida actriz Elsa Daniel, y es posible que la figura del fantasma de una mujer de blanco, esté asociada a esta imagen.

Antecedentes de estudios sobre comportamiento organizacional en la EEA Salta.

El único antecedente que cuenta la EEA Salta referido a comportamiento organizacional, es un estudio sobre el Clima Laboral que realizara un equipo de profesionales procedentes de la Dirección nacional asistente de RRHH del INTA, en el año 2015. Esta intervención, producto de algunos reclamos del personal y captados a nivel nacional, fue efectuada a través de entrevistas al personal de la unidad que aceptó hacerlas en forma voluntaria y, considerando que, el clima laboral influye ciertamente sobre el compromiso, es que se considera oportuno y pertinente volcar parte sustancial del informe recibido⁶².

➤ *Sobre el clima laboral de la unidad en su conjunto:*

- El clima laboral en la EEA Salta no es homogéneo. Está condicionado por la percepción del Clima Laboral existente en cada equipo de trabajo.
- La distribución de las tareas no es pareja ni proporcional, existiendo sobrecarga, desánimo, falta de motivación, perciben que no se valora el trabajo, no hay reconocimiento y no hay límites (riesgo de naturalizarlo).
- Los becarios no se sienten parte del INTA. Caso similar con el personal de CONICET⁶³ que se desempeña en la unidad: no hay complementariedad y reconocimiento, lo que genera recelo, hay un impacto negativo para ambos equipos.
- Los empleados “nuevos” desconocen la historia de quienes los preceden y a los “viejos” les cuesta dar paso a los jóvenes y tienden a perpetuarse en los puestos.
- Con respecto a los PRETs⁶⁴, se sugirió accionar para mejorar la integración entre ambas estructuras.
- En cuanto a la Comunicación: no se habla, los mensajes no son claros, no se sabe lo que hacen los compañeros generando celos.
- El Reconocimiento: se marca lo que falta y lo que no está bien.

⁶² Informe sobre Clima organizacional EEA Salta, (2015).

⁶³ Existen convenios con el CONICET, por lo que, en las unidades de INTA se desempeña personal de dicha entidad trabajando mancomunadamente.

⁶⁴ Los PRETs (Proyectos Regionales con Enfoque Territorial), estaban vigentes al momento de hacerse el informe consignado.

- Alcoholismo y licencias por enfermedad por largo tratamiento⁶⁵: generan mal Clima Laboral por sobrecarga del resto.

- Jardín Maternal⁶⁶ y mamás: faltó comunicación y diálogo, faltó intervención de los mandos medios (esto es así por varios desacuerdos habidos en aquel momento).

➤ *Sobre el Clima Laboral en los Equipos de Trabajo:*

- Algunos empeoraron, sugiriendo que esto pudo haber sido causa de características personales de quienes lo conducen y/o conductas arbitrarias y poco productivas.

- Sensación de estancamiento: no se perciben líneas de trabajo claras.

- Falta sistemática de reconocimiento y comunicación.

- Jefaturas intermedias: no realizan la gestión que les corresponde.

- Los conflictos se profundizaron y agravaron (sugirieron intervenir desde el inicio).

- Sentimientos de impotencia y resentimiento: favoritismo.

➤ *Motivación del Personal:*

- Al 90% del personal le gusta su trabajo.

- Desmotivan las condiciones existentes, acaban con las ganas y se resienten los vínculos. Se aconsejó recuperar y orientar las ganas aún existentes.

- Se piensa en el desarrollo de carrera dentro del INTA, esto requiere compromiso institucional y motivación para aportar al organismo (potenciar el trabajo y el bienestar de los agentes)

➤ *Licencias por largo tratamiento:*

- Ocasionadas por el clima laboral adverso se dan enfermedades psicosomáticas

- Las ausencias provocan las licencias que deben ser cubiertas por el personal existente: esto sobrecarga en las tareas diarias a los compañeros.

Del estudio, los especialistas realizaron las siguientes recomendaciones:

• Iniciar un proceso de mejora de clima laboral en forma inmediata.

⁶⁵ Se sugirió en ese momento, analizar cuáles son causados por el clima laboral y cuáles no, a través de la intervención del Servicio Médico.

⁶⁶ En el año 2005 se creó en la EEA Salta, y como producto de la ardua gestión de un grupo de madres, la guardería de INTA. Esta continúa desarrollando sus actividades y es apoyada

- Consensuar los objetivos de intervención.
- El equipo Profesional local deberá acordar prioridades de intervención, cronograma y metodología.
- Mayor reconocimiento al trabajo de los trabajadores.
- Comunicación más fluida: abrir mayores canales de comunicación.
- Establecer objetivos comunes, marcar el rumbo que se debe seguir y las acciones que se esperan.
- Mayor participación protagonismo del personal de apoyo.
- Delegar en los mandos medios las acciones que le son propias (supervisar este accionar).
- Mandos medios hacerse cargo de su rol, de su responsabilidad en los aspectos que les concierne y el clima laboral de la EEA.
- Constituir un Equipo de Gestión: diferenciar funciones y responsabilidades.⁶⁷
- Objetivos comunes en cada equipo de trabajo.
- Capacitación en: herramientas de gestión; trabajo en equipo; resolución de conflictos; dinámicas de grupos; comunicación efectiva; negociación; etc.
- Mayor flexibilidad en horarios⁶⁸ y estímulo para que el personal de apoyo⁶⁹ finalice sus estudios.

Luego de haber recibido este informe, quien estaba a cargo de la dirección de la unidad en aquel momento, decide realizar una consulta a su equipo de gestión para analizar la situación y proyectar algunas medidas paliativas, pero no se llevaron a cabo por discrepancias dentro del mismo equipo, en torno a la forma de tratar la temática.

⁶⁷ Si bien existía el equipo de gestión, en el no estaban definidos ni diferenciados los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes.

⁶⁸ El tema de control de horarios se volvió mucho más significativo y estricto desde 2015 en adelante, como consecuencia de la implementación de control de asistencia por huella dactilar y toda la normativa vinculada a presentismo.

⁶⁹ El INTA ofrece la posibilidad de realizar o finalizar la formación superior, tanto en personal administrativo, técnico, como profesionales. La singularidad está dada por la falta de oportunidades de concretar esto en el personal de apoyo ya que, son los que realizan tareas de campo y por su bajo número en relación a los profesionales que los demandan, suelen tener ocupación plena a diario, sin tiempo para estudiar y sin la opción de delegar responsabilidades.

Capítulo IV

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. METODOLOGÍA.

En este capítulo se abordará en profundidad el diseño y metodologías seleccionadas para dar respuesta a las siguientes preguntas, objetivos e hipótesis de investigación:

Preguntas de la investigación.

- *¿En qué magnitud y forma, las variables demográficas influyen en el compromiso laboral?*
- *¿Qué relaciones se establecen entre las variables demográficas y variables predictoras del compromiso organizacional?*
- *¿Existen diferentes formas de manifestar el compromiso según variables demográficas?*

Objetivos de investigación

Objetivo General:

“Establecer la incidencia cuali y cuantitativa de las franjas etarias y otras variables demográficas en el compromiso organizacional. El caso de la Estación Experimental Agropecuaria Salta del INTA, 2019”.

Objetivos específicos:

- *Conocer, ponderar y describir la incidencia de las variables demográficas seleccionadas sobre el compromiso organizacional.*
- *Ponderar y describir las relaciones establecidas entre las variables demográficas seleccionadas y las variables predictoras del compromiso organizacional.*
- *Identificar y describir las vivencias de compromiso organizacional según variables demográficas seleccionadas.*

Hipótesis:

- *Las variables demográficas inciden en distinta magnitud y forma en el compromiso organizacional en la EEA Salta del INTA.*
- *Existen diferencias en las formas de manifestación del compromiso (conducta) entre los integrantes del personal de la EEA Salta del INTA.*

Diseño de investigación.

Se ha optado para esta investigación, por utilizar un diseño mixto, que contempla metodologías cuali y cuantitativas de manera que, cada una, con su marco de referencia inductivo y deductivo, resultan adecuados para encarar la complejidad y multi dimensionalidad del compromiso organizacional, logrando una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. La percepción de éste resulta más integral, completa y holística (Newman et al, 2002, citado por Sampieri, Collado y Baptista Lucio, 2010).

Todd, Nerlich y McKeown (2004, citados por Sampieri et al, op.cit.), por su parte, consignan que, el enfoque mixto permite explorar en distintos niveles del tema, aprovechando las fortalezas de cada metodología y brindando de esta manera, una mayor riqueza interpretativa. Los diseños mixtos logran obtener una mayor diversidad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa).

Por lo expuesto y, considerando que, al ser la autora parte de la organización en estudio, y esto poder implicar una mirada subjetiva sobre el tema, se optó por este tipo de diseño, poniéndose énfasis, en el enfoque cuantitativo, tratando de asegurar la medición y análisis de los datos con la mayor objetividad posible. Pero, sin olvidar que, la cercanía y conocimiento de la organización y su gente, también podría ser una poderosa herramienta para enriquecer la investigación mediante el análisis cualitativo que incluye y enmarca las acciones en su contexto.

Por último, cabe destacar que, la selección del diseño mixto, ha significado para la autora de este trabajo, sin experiencia previa en investigación científica, un enorme desafío personal, así como también un vehículo para el afianzamiento de conocimientos teóricos y metodológicos.

Recortes de la investigación: temporal y espacial. Unidad de observación.

En el caso de estudio, el recorte temporal de la investigación se realiza en forma sincrónica en el año 2019, y el recorte espacial estará dado por la Estación Experimental Salta del INTA, que cuenta con 201 empleados, lo que constituye aproximadamente el 50% de la población total del Centro Regional Salta-Jujuy.

Se decidió realizar el trabajo de investigación sobre toda la población y no sobre una muestra, ya que se consideró que el número total de entrevistas sería factible de realizar por la autora, en tiempo y forma y, porque, además, esto permitiría obtener un mayor nivel de fiabilidad de los datos.

La población de estudio, se encuentra distribuida en, la localidad de Cerrillos (Salta), en 6 Agencias de Extensión Rural que se enclavan en distintos puntos geográficos de la provincia: Metán, Seclantás. Joaquín V. González, Rosario de Lerma, Perico y Cafayate, más 5 Oficinas de Información Técnica (OIT) que dependen de estas últimas y se ubican en las localidades de Coronel Moldes, San Carlos, El Galpón, Gral. Güemes y Apolinario Saravia.

En la EEA Salta, se desempeñan hombres y mujeres de tres franjas etarias, técnicos, personal de apoyo (administrativo y de campo) y profesionales de distintas disciplinas y procedencias, con o sin cargos de conducción, desarrollando el conjunto, actividades de investigación; extensión y apoyo administrativo, de campo y/o de servicios generales (maestranza).

La autora se desempeña en la EEA Salta del INTA (Cerrillos) en el Área de Extensión y Desarrollo Rural, y conoce la organización, como así a su personal, esto hizo factible el acceso a la información, sustentado en la cercanía y confianza de los informantes, así como también posibilitó economizar recursos para el trabajo de campo, considerando que, la localización de las distintas unidades, se hayan a distancias⁷⁰ que no impidieron un correcto desarrollo del trabajo por razones presupuestaria o temporales.

Metodología cuantitativa:

Para la investigación cuantitativa, se definió un diseño no experimental: se intenta apreciar el objeto de estudio en su contexto natural sin modificar las condiciones de las

⁷⁰ Las distancias medidas en referencia a la ciudad de Salta (Capital), no superan los 300 km.

variables, siendo sincrónico o transversal, porque el relevamiento de información se realizó en una única oportunidad.

El tipo de investigación es correlacional, ya que, el objetivo de la investigación es establecer el grado de relación entre las variables en estudio (compromiso y variables demográficas) y también es descriptivo, intentando referir las características de la población de estudio y el contexto sin buscar causales.

Construcción del Instrumento para recolección de datos.

Habiéndose establecido realizar dos niveles de análisis complementarios: cuantitativo y cualitativo y, a fin de facilitar la recolección de información a campo para ambos, se diseñó un instrumento (encuesta), y se optó por ello por la posibilidad de contar, de manera relativamente rápida y sencilla, con la opinión de la mayoría del personal. Su elaboración fue un proceso, que incluyó las siguientes etapas:

- **Revisión de bibliografía:** en primer lugar, se revisó la bibliografía general sobre construcción de instrumentos, y los modelos de encuestas más utilizadas en el mundo académico y organizacional:

- La encuesta de Meyer y Allen: esta encuesta, la más utilizada y validada en el mundo científico-académico, fue descartada para esta investigación por los motivos ya descriptos en el capítulo de antecedentes y marco teórico, vinculados fundamentalmente, a su concepción del compromiso de continuidad como parte del compromiso organizacional. La encuesta diseñada por dichos autores, incluye reactivos vinculados al mismo, que no son valorados ni incorporados en esta investigación.

- La encuesta Q12. fue desarrollada por la empresa Gallup, si bien es muy utilizada a nivel empresarial global, y es muy sencilla y rápida de aplicar por contar únicamente con 12 reactivos, tiene un costo para su procesamiento que no está incluido en las posibilidades de este trabajo. Además, se observa que está orientada casi exclusivamente a motivación e involucramiento.

- **Diseño del instrumento:** Se decidió, entonces, diseñar un modelo que contemplara características propias de una organización del sector público.

Sostenidas por el marco teórico seleccionado, se eligieron algunas variables con buena capacidad de predecir el compromiso organizacional y que, además, pueden ser, de una manera u otra, gestionadas por la organización en busca de optimizarlas, si fuera

necesario (es decir, que está dentro del ámbito de su competencia modificar algunos de los parámetros si así se lo considera).

También se tuvo en cuenta el informe del diagnóstico de clima laboral elaborado, previamente, por destacados profesionales de la institución, en el cual advirtieron sobre algunos aspectos que afectan los vínculos internos e interfieren en la optimización del potencial del capital humano, por ello se puso especial atención en considerar estos ítems dentro del instrumento sabiendo de su peso en el compromiso.

- **Operacionalización de variables:** para configurar la encuesta y poder sistematizar y realizar el análisis de los datos a posteriori, se procedió a brindar, a cada una de las variables seleccionadas, que se verán a continuación, respuestas que fueran mutuamente excluyentes y exhaustivas.

Variables demográficas (independientes):

Generación (según rango etario)

- a) Y: 39 años o menos.
- b) X: 40 a 54 años.
- c) Baby Boomers: 55 años o más.

Género⁷¹:

- a) Femenino.
- b) Masculino.

Nivel de puesto de trabajo o jerarquía en la institución⁷²:

- a) Agente Sin/función jerárquica.
- b) Agente Con/función jerárquica (jefe/Coordinador/director de unidad).

Compromiso (Variable dependiente):

Se recuerda en este apartado, el ajuste de este estudio a la definición de compromiso enunciada por Harter, J.; et al. (2002), quienes consideran que el compromiso laboral incluye al involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo, definiéndolo como:

“el Vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita”.

⁷¹ Se deja constancia que esta simplificación en el abordaje, identificando sexo femenino –masculino, se da solamente a los fines operativos, sin por ello desconocer la diversidad de géneros y los derechos que les caben.

⁷² En adelante, por razones operativas, se los identificará a los Agentes sin Función jerárquica como “Sin f.” y a los Agentes con función jerárquica como “Con f.”

En esta definición, se apela a los componentes afectivo (como “deseo”, “quiero”) y normativo (como “lealtad o deber recíproco” “debo”), incluidos también en el modelo de Meyer y Allen, pero no se integra el componente de continuidad definido por estos autores como una “obligación” de permanencia.

La variable compromiso, está compuesta, en este modelo y para esta investigación en particular, por ítems o reactivos a alguna de las variables predictoras, consideradas a su vez, **dimensiones**⁷³ del compromiso. De tal manera que, las dimensiones seleccionadas y la numeración de sus correspondientes ítems o reactivos dentro de la encuesta, son las siguientes:

- Motivación y valores: ítems 1, 3, 12⁷⁴
- Clima laboral: ítems 6 y 9.
- Satisfacción laboral: ítems 7 y 8.
- Liderazgo y comunicación interna: ítems 11 y 13.
- Involucramiento: ítems 2, 4 y 5.

- **Escala de valoración por ítem o reactivo:** se utilizó un formato de respuesta de Likert con una escala de cinco puntos. A saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1.

Los encuestados debieron responder en qué grado de conformidad están con cada una de las afirmaciones presentadas, de manera que se obtenía una puntuación, para cada reactivo, que varió en un rango de 1 a de 5, considerando el 1 como “Sin compromiso” hasta el 5 “Muy comprometido”. El puntaje asignado a cada postulado no se da a conocer al momento de la encuesta para evitar respuestas tendenciosas.

Contemplando todo lo descrito, se esbozó un modelo preliminar de encuesta, el que se puso a consideración del Director de Tesis. De la devolución y rediseño, surgió una versión de prueba constituida por 14 reactivos a alguna variable predictora del compromiso con respuestas cerradas y mutuamente excluyentes (todas afirmaciones), sumado a un cuadro para completar, con la información de variables demográficas, más una pregunta abierta en la que se solicita al encuestado el relato de una experiencia

⁷³ En adelante, se usará indistintamente los términos “ítem” o “reactivo” en alusión a cada una de las 14 afirmaciones concebidas dentro de la encuesta; así como “Dimensión” o “variable predictora” implica el conjunto de ítems que, por su cercanía conceptual inducen a un concepto teórico determinado y diferente del resto. En este caso se cuenta con 5 dimensiones: Motivación y valores, Clima laboral, Liderazgo y comunicación interna, Involucramiento y Satisfacción laboral.

⁷⁴ En la versión para la prueba piloto, la dimensión “Motivación y valores”, estaba constituida por otros dos ítems, N° 10 y 14 que, como se describirá más adelante, fueron eliminados.

(vivencial, cercana o lejana en el tiempo, eventual o cotidiana pero que sea representativa para él/ella) y que permita visualizar como manifiesta su compromiso con la organización. Este último dato, sirvió para el análisis cualitativo y, posteriormente, podrá ser utilizada, para examinar la presencia o no de disonancias cognitivas entre las actitudes y las conductas referidas al compromiso organizacional.

Prueba piloto: El modelo de prueba, fue presentado a un grupo de 15 personas elegidas al azar, para analizar su comprensión y facilidad de respuesta y ajustarlo. Es importante aclarar que, el momento de este procedimiento, fue particular desde el punto de vista institucional, ya que estaba a punto de producirse algunos cambios en la estructura de la unidad⁷⁵, Ese hecho provocó cierta confusión sobre algunos de los ítems, fundamentalmente los vinculados a liderazgo/conducción (definir si se contestaba en función del anterior jefe o de los recién designados), y también referidos a comunicación interna. Frente a esto, se optó hacer la encuesta teniendo en cuenta la estructura vigente a la fecha, de la que podían dar cuenta y explayarse.

Los datos obtenidos por medio de la encuesta piloto⁷⁶, conformada en ese momento, por 14⁷⁷ reactivos, fueron expuestos a dos análisis estadísticos para poder determinar su coherencia interna y fiabilidad. Se detalla a continuación el procedimiento seguido.

- **Validación interna del instrumento:**

La medición de consistencia interna, validez de criterio o idoneidad de los ítems, refiere a que, el resultado total del instrumento debe ser consistente con el resultado parcial de cada uno de sus ítems (Suto, 2013). Para su medición, se hizo uso de las herramientas estadísticas, midiendo la correlación (índice de correlación “r” de Pearson) entre cada ítem y la suma total de ítems (correlación ítem/total para verificar que cada ítem resultara consistente) y entre cada ítem y su respectiva dimensión. Esto se realizó para evaluar idoneidad de cada ítem y decidir, según los valores obtenidos, cuales se quedaban o no en el instrumento.

⁷⁵ La situación atravesada en el momento relatado, afectó directamente a varios grupos de trabajos que fueron reorganizados (adoptando nueva nominación), conjuntamente con cambios en las jefaturas de los mismos. Se podría conjeturar que el momento no era el óptimo para realizar el relevamiento de este tipo de información, sin embargo, cuestiones temporales (fecha de vencimiento de presentación de Tesis), hicieron que de cualquier manera se optara por dar continuidad al proceso iniciado.

⁷⁶ Ver Anexo I.

⁷⁷ De los 14 reactivos presentes, los 13 primeros fueron realizados con enunciados favorables (positivo) y el 14 desfavorable (negativo)⁷⁷, con el objetivo de evitar respuestas automatizadas. Para obtener la sumatoria del valor por entrevistado, se tuvo en cuenta la direccionalidad de cada ítem, (en el caso del reactivo 14, se invirtieron los valores de la escala anteriormente descripta, al realizar el análisis estadístico).

Los valores de r de Pearson positivos indican la existencia de correlación entre las variables, considerando que, mientras más altos sean estos índices de correlación, mejor representados está cada ítem en la suma total, lo cual quiere decir que tienen una participación importante en el resultado final o en la suma global del puntaje del instrumento (consistencia).

En función de los resultados obtenidos en esta primera prueba estadística (se verán en el Capítulo análisis de resultados), se tomó la decisión de eliminar 2 reactivos que había obtenido una r de Pearson baja, por considerar que las respuestas a dicho ítem no guardaron suficiente relación con la puntuación total. Se notó, además, que el último reactivo, al tener dos negaciones en una misma oración, había sido objeto de interpretaciones muy variadas y, ante la imposibilidad de modificar la consigna a tiempo para el lanzamiento de las entrevistas grupales que ya estaban pautadas, se lo eliminó, estimando que no significaría una pérdida de información sustancial.

De modo que, la encuesta definitiva quedó conformada por 12 reactivos, manteniendo cada uno, el número de orden con que se habían concebido en la versión anterior.

- **Prueba de confiabilidad (Alfa de Cronbach).**

Una vez verificado que todos los ítems considerados tuvieran buena correlación con el total, se procedió a realizar la evaluación de confiabilidad o coherencia interna. Para ello se realizó el cálculo del Alfa de Cronbach, que es un índice para instrumentos cuyo valor es una variable ordinal que varía entre 0 y 1, siendo el 1 indicador de buena consistencia interna o validez hacia adentro, porque existen concordancia entre el resultado final con el resultado en cada uno de sus ítems (Suto, 2013). El resultado obtenido del cálculo de este índice, fue de 0,81, lo cual resulta un buen valor de confiabilidad (en el capítulo Resultados se podrá ver la tabla de datos y el cálculo realizado).

Aplicación del instrumento:

Una vez hechas las pruebas estadísticas pertinentes, quedando el instrumento con 12 reactivos, se dio inicio a la etapa de trabajo de campo (recolección de datos). Para ello, y, en acuerdo con el director de la Unidad, se comunicó a todo el personal a través de correo interno, que se realizaría la encuesta y que, aun siendo de participación voluntaria, sería deseable completar para conseguir información que resultará relevante para mejorar la gestión interna a futuro.

Las encuestas fueron suministradas entre julio y agosto de 2019, consiguiendo un nivel de respuesta del 96,50 % (respondieron 194 personas sobre un total de 201). El resto del personal no respondió por encontrarse ausente por uso de licencia ordinaria anual o enfermedad, y sólo en un caso se contó con la negativa a realizar la encuesta (manifestando no estar de acuerdo con ello). En los casos de personal ausente, se tomó contacto vía mail y, algunos pudieron responder por este medio.

La participación de los trabajadores fue voluntaria, anónima y sin ningún tipo de retribución. Para agilizar esta etapa, la provisión de las encuestas fue realizada a mediante entrevistas por grupo de trabajo. La autora se puso en contacto con todos los jefes de grupo y/o AER. En todos los casos, se realizó un acuerdo previo en cuanto a horario y lugar con los respectivos jefes.

La encuesta fue auto suministrada, sin control de tiempo y mediante una charla introductoria breve con cada grupo (o individualmente en algunos casos), dándose una breve explicación sobre la finalidad de este estudio (Tesis de posgrado), poniéndose énfasis en el compromiso de mantener el anonimato y la discreción sobre los datos brindados. Se hizo hincapié en que el estudio se enfocaría en analizar las dimensiones del compromiso que más se hallan arraigadas en el personal y, aquellas que requerirían su gestión para mejora, esto con la intencionalidad de evitar que el procedimiento fuera interpretado como una forma de evaluar el comportamiento dentro de la organización y esto pudiera afectar la calidad de respuestas.

Se fueron evacuando las dudas que surgieron, y se homogeneizaron criterios acerca del marco de referencia. Estos espacios de encuentro acotados, también permitieron usar la técnica de la observación participante para adicionar información para el análisis cualitativo. En general se percibió una buena predisposición a contestar en un clima de cordialidad y confianza producto del conocimiento mutuo.

Escala de valoración del Compromiso organizacional.

Para medir el valor del compromiso organizacional por entrevistado u obtener el promedio representativo de la población de la organización, se realizaron las sumatorias de los valores obtenidos para cada uno de los 12 ítems.

En el caso de haberse respondido todas las consultas, el rango varía entre 12 y 60 puntos, indicando los puntajes más altos que hay una opinión positiva (o mejores actitudes hacia el compromiso organizacional) y los puntajes menores indican que hay una opinión negativa (pocas actitudes vinculadas al compromiso). Ver figura 5:

Puntaje obtenido	Calificación cualitativa
Hasta 12 puntos:	Sin compromiso
13 – 24 puntos:	Escasamente comprometido/a
25 – 36 puntos:	Medianamente comprometido/a
37 – 48 puntos:	Comprometido/a
49 – 60 puntos	Muy comprometido/a

Figura 5. Escala de Valoración del compromiso organizacional. Fuente: elaboración propia.

Escala de valoración de las Dimensiones:

Para analizar los valores por dimensión, comprender su significado y alcance, así como hacer observaciones y análisis que permitan entender el peso relativo de cada una frente al valor total de compromiso, se ha diseñado una escala que contempla el número de reactivos que conforma a cada una y respetando los 5 niveles de respuesta establecidos para cada reactivo, se asigna los puntajes mínimos y máximos posibles. La puntuación y valoración cualitativamente obtenida, para cada una de las escalas (binaria o ternaria), es la siguiente:

Dimensión	N° de reactivos que la componen	Valores de la escala de calificación	Valoración cualitativa	Nivel
"Motivación y Valores" "Involucramiento"	3 (ternaria)	1 a 3	Sin motivación/Sin involucramiento	1
		4 a 6	Escasamente motivado/involucrado	2
		7 a 9	Medianamente motivado/involucrado	3
		10 a 12	Motivado/Involucrado	4
		13 a 15	Muy motivado/Muy involucrado	5
"Satisfacción laboral"	2 (binaria)	1 a 2	Insatisfecho/a - mal clima laboral sin liderazgo y comunic interna	1
3 a 4		Escasamente satisfecho - Poco propicio clima laboral – Bajo nivel de comunic. Interna y liderazgo.	2	
5 a 6		Medianamente Satisfecho - Aceptable clima laboral - Regular comunic. Int. Y liderazgo	3	
7 a 8		Satisfecho - Buen clima laboral - Buena comunic. Interna y liderazgo	4	
"Liderazgo y Comunic. Interna"		9 a 10	Muy satisfecho - Muy buen clima laboral. Muy buena comunic. Int. Y liderazgo	5

Figura 6. Escala de Valoración de Dimensiones del Compromiso organizacional. Fuente: elaboración propia.

Carga de datos:

Finalizada la etapa de suministro del instrumento, todas las encuestas, que, a medida que se fueron recibiendo habían sido mezcladas para evitar suspicacias en torno a la posible pérdida de confidencialidad, fueron numeradas correlativamente del 1 al 194 y cargadas primeramente en una planilla Excel para su posterior copia en el sistema de análisis estadístico.

Hay que considerar que, algunos encuestados, por razones que se desconocen (olvido, omisión involuntaria o voluntaria, etc.), en algunos casos no han completado todas las afirmaciones, en estos casos, en la carga de datos en el sistema estadístico, se lo ha considerado dato faltante o missing.

Análisis estadístico de los datos:

Para el análisis estadístico, se utilizó el sistema Infostat P Versión 2018 (por la factibilidad técnica, ya que INTA tiene licencia de uso). Sobre los datos se hizo el análisis descriptivo de la población, calculando frecuencias absolutas y relativas, media, mediana, valores mínimos y máximos, desvío estándar y varianza. En último término, y para contrastar la hipótesis, se realizó la prueba de frecuencia por asociación de Chi cuadrado para comprobar la existencia o no de asociación entre las variables demográficas y el compromiso y, entre las variables demográficas y cada dimensión del compromiso.

Metodología cualitativa:

El análisis previo, se ha basado en el compromiso como una actitud. Esto implica que se trata de formas de enunciarse, a través de juicios de valor (favorable, desfavorable o indiferente) respecto de los objetos, personas o eventos. Denota la manera que piensa, siente y considera que va a actuar una persona frente a alguien o algo. No obstante, esta opinión, puede no coincidir con los hechos concretos que realice, por ese motivo, parece enriquecedor realizar, a continuación, el análisis cualitativo de las conductas descritas por el personal de manera libre, a través de una pregunta abierta.

Este análisis no intenta ser exhaustivo, sino complementario, puesto que se le ha dado prioridad a lo cuantitativo, pero esta aproximación, se cree, enriquecerá el trabajo poniendo en contexto lo expresado a través de registros numéricos. Aspira a

comprender y profundizar la forma en que los integrantes de la organización, interiorizan y actúan el compromiso organizacional y, si es posible encontrar diferencias en ello, basadas en la pertenencia a distintas generaciones, géneros y/o niveles jerárquicos.

Lo expresado en el capítulo de marco contextual, brinda información específica y detallada sobre el ámbito laboral, sociocultural y relacional que se da en la organización, y así poder contextualizar la investigación. Allí se ahonda sobre entornos, tareas, responsabilidades, lo que facilita conocer las diferentes realidades, en que está inmerso cada grupo de trabajo y persona y que, incide en su forma de ver a la organización, y comprometerse con ella. Según Robbins y Judge (2009), el comportamiento de los seres humanos es muy complejo, siendo su conducta, el resultado de una combinación de variables personales, contextuales y socioculturales, entre las que se encuentran las actitudes.

Se realizarán remisiones permanentes a esa descripción contextual previa y se comenzará el apartado con el rescate de la información obtenida durante y a posteriori del suministro de encuestas, opiniones vertidas, sensaciones, temas invocados y otras particularidades fueron volcadas en un relato, haciendo uso de la observación directa, agregando las interpretaciones de hechos y dichos.

Se trató que, en todos los casos, que las observaciones se realizaran con una mirada holística (considerando la mayor cantidad de aspectos), teniendo en cuenta las participaciones individuales, el marco en que se dieron e intentando interpretar desde la perspectiva del emisor. Williams et al (2005, citados por Fernandez Sampieri et al, 2010), “el investigador entiende a los participantes, no únicamente registra los hechos”.

Posteriormente, la autora realizó un brevísimo análisis atendiendo la conceptualización teórica de compromiso organizacional de Meyer y Allen, esta “licencia” (ya que estos autores no fueron seleccionados para el resto del estudio), sólo tuvo la intencionalidad de marcar algunas cuestiones que se desarrollarán en el contenido del capítulo y que, se cree que pueden resultar un aporte para su comprensión y el debate y futuros trabajos de investigación sobre el tema.

Por último, se dará lugar al análisis interpretativo de los enunciados rescatados de la pregunta abierta que se incluyó en la encuesta, vinculando las respuestas concebidas con las dimensiones o aspectos valorados y promovidos por la institución a través de sus instrumentos de gestión de RRHH, intentando encontrar allí alguna tendencia vinculante con las variables demográficas. En este caso, se dio énfasis al contenido de los dichos, pero también a las formas y conceptos implícitos que surgieron.

Capítulo V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

PARTE I.

ANÁLISIS CUANTITATIVO.

Estadística descriptiva:

Datos poblacionales:

- Nivel de participación del personal de la EEA Salta, en la encuesta:

Categoría	Fr. Absoluto	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Se obtuvo su participación	194	96,50%	96,50%
No se obtuvo su cooperación (licencias, comisiones)	5	2,50%	99,00%
Decidieron no responder	1	0,50%	99,50%
autora de tesis	1	0,50%	100%
TOTAL:	201	100%	

Tabla N° 8. Nivel de participación del personal de la EEA Salta en la encuesta, 2019. Fuente: elaboración propia.

De la población total de la EEA Salta que fue invitada a participar de la encuesta de Compromiso organizacional, el 96,5% aceptó cooperar con ello, 5 personas (2,5% no pudieron hacerlo por encontrarse haciendo uso de su licencia anual ordinaria o en viaje de Comisión de servicio), 1 persona respondió negativamente a la propuesta y, la autora de la Tesis, obviamente, se abstuvo de hacerlo. Se puede considerar que, la respuesta a la convocatoria ha sido satisfactoria, abarcando un número representativo de la población total (194 personas sobre 200 con posibilidades de completar la encuesta).

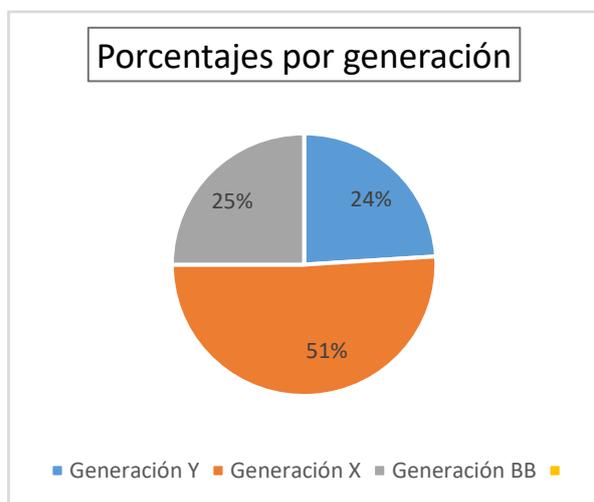
Desde ahora en adelante, todos los valores que se presentan tanto en el desarrollo de los cálculos de estadística descriptiva como inferencial y, se realizarán sobre las respuestas obtenidas por las 194 personas encuestadas.

- **Frecuencias absolutas y relativas por generación:**

Variable	Valor absoluto
Generación Y	47
Generación X	98
Generación BB	49
Total:	194

Tabla N° 9. Frecuencias absolutas por generación, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Se observa que, algo más de la mitad de la población encuestada de la EEA Salta, corresponde a la generación X, es decir que, a la fecha, cuenta entre 40 a 55 años.



Mientras que, las generaciones Y (menores de 40 años) y Baby Boomers (mayores a 55 años), se reparten en forma casi idéntica el resto de los porcentajes. Esta distribución, refleja de cierta manera, la presencia de un 75% (generaciones X y BB) de personal con vasta experiencia, conocimientos técnicos y de la organización, y una cuarta parte del plantel en plena

formación técnico/profesional.

Figura 7. Frecuencias relativas por generación, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, debería realizarse a posteriori un análisis más profundo, considerando la movilidad de la generación Baby Boomers, próxima a la edad jubilatoria, lo que modificará los valores dados próximamente. Además, la presunción (ante el particular y

nada favorable panorama socio económico que vive el país), haría presumir la imposibilidad de nuevas incorporaciones en la planta.

- **Frecuencias absolutas y relativas por género:**

Variable	Valor absoluto
Femenino	77
Masculino	117
Total:	194

Tabla N° 10. Frecuencias absolutas por género, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la variable demográfica género, los varones aún continúan siendo



mayoría en la organización, registrando el 60% de la población total. Estos valores condicen con la concepción masculinizada sobre el área de conocimientos de INTA. En la tabla N° 7 (pág. 64), se encuentra que, el 50% del total de la población de la EEA Salta, son profesionales, en su mayoría ingenieros/as agrónomos/as, secundados en número por veterinarios, y otras profesiones afines.

Figura 8. Frecuencias relativas por género, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

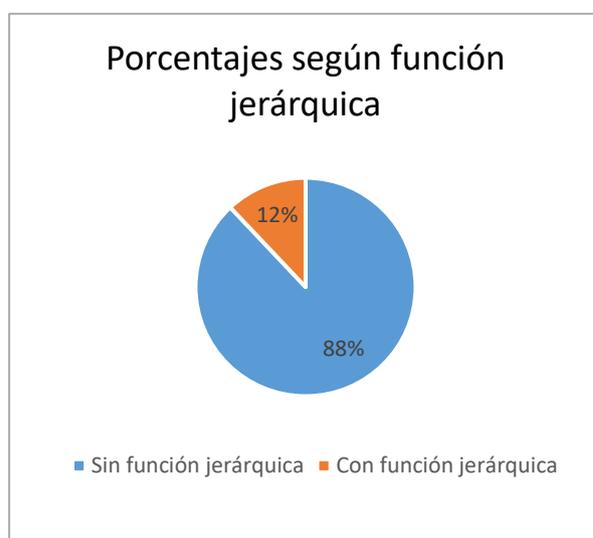
De cualquier modo, esta cuestión de predominancia masculina, se viene revirtiendo en los últimos años, de manera lenta (por la falta de ingresos a planta, producto de las políticas institucionales y del Estado), pero consistente. También se destaca que, el tipo de tareas que se realizan a campo, es casi predominio de hombres (apoyo de campo), y esto suma a la inclinación de los valores hacia este género.

- Frecuencias absolutas y relativas según jerarquía:

Variable	Valor absoluto
Sin función jerárquica	170
Con función jerárquica	24
Total:	194

Tabla N° 11. Frecuencias absolutas por nivel jerárquico, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Los valores obtenidos para personal *con* función jerárquica (24 personas que representan el 12% del total), contrastan y son algo más elevados que los esperados



para esta categoría de acuerdo a los datos que se tenía previamente y que fueron detallados en el capítulo de marco contextual⁷⁸. Esta diferencia podría atribuirse, en parte, al hecho que, algunos profesionales, si bien no tienen puestos jerárquicos en la estructura de línea de la organización, sí poseen alguna jerarquía dentro de la Cartera programática⁷⁹ y, lo pusieron de manifiesto así en la encuesta.

Figura 9. Frecuencias relativas por función jerárquica, del personal encuestado de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

No obstante la salvedad recién hecha, el porcentaje indicaría la presencia de 1 puesto jerárquico por cada 8 personas, aproximadamente⁸⁰. El dato, en sí mismo, no permitiría definir a priori si es adecuado o no para un eficiente manejo de los RRHH, ya que ello

⁷⁸ Véase valores previos establecidos según datos brindados por la Asistencia de RRHH del centro Regional Salta Jujuy del INTA, en la pag. 61.

⁷⁹ Como se mencionó, el asumir la Coordinación de Proyectos, conlleva la organización, el asumir responsabilidades y ser evaluado por ello, de igual manera que quienes tienen cargos jerárquicos de línea. Esto les implica, no sólo la posibilidad de un nivel de puesto acorde a las responsabilidades asumidas, sino también la co-responsabilidad de distintas actividades planificadas con personal cercano o del resto del país, según sea el caso.

⁸⁰ Estimación: grupos constituidos por 8 personas, en los cuales, 1 de ellos tiene un puesto con jerarquía.

variará de acuerdo a las circunstancias, actividad del grupo y distribución de roles dentro del mismo.

Es importante recordar las particularidades de ésta organización en cuanto a perfiles requeridos. En los grupos de investigación, es necesaria la presencia de profesionales dedicados a la investigación básica o la experimentación, que, a su vez, cuenten con personal de apoyo que colabore y viabilice las experiencias de campo y/o en laboratorio. Además, el sostenimiento de la actividad administrativa de la institución, así como el mantenimiento de la infraestructura edilicia, implican la necesidad de personal idóneo con perfiles disímiles y complementarios.

De cualquier manera, podría decirse que, si se asume el estimativo de grupos compuestos por 8 personas, en promedio, este sería posiblemente, un valor que permitiría el conocimiento mutuo, la cercanía, la posibilidad de generación de un adecuado marco de diálogo y consenso.

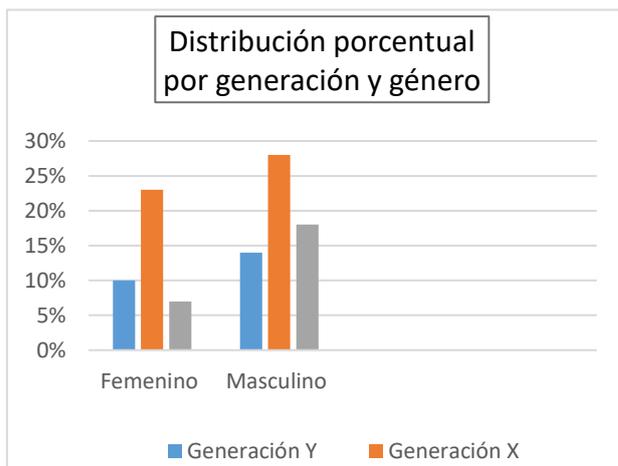
- **Cuadro resumen de población según generación, género y jerarquía:**

Variable		Generación Y		Generación X		Generación BB		Total	
		Valor nominal	Valor porcentual sobre el total de la población	Valor nominal	Valor porcentual sobre el total de la población	Valor nominal	Valor porcentual sobre el total de la población	Valor nominal	Valor porcentual sobre el total de la población
Con función jerárquica	G. Femenino	2	1%	6	3%	4	2%	12	6%
	G. Masculino	2	1%	5	3%	5	3%	12	6%
Sin Función jerárquica	G. Femenino	18	9%	38	20%	9	5%	65	34%
	G. Masculino	25	13%	49	25%	31	16%	105	54%
Total		47	24%	98	51%	49	25%	194	100%

Tabla N° 12. Resumen de población según generación, género y jerarquía. Fuente: elaboración propia.

La tabla N°12, pretende realizar una síntesis, tanto en valores nominales como porcentuales, de la distribución del personal de la EEA Salta, dándole cierta preponderancia a la segmentación en base a las generaciones (ubicando ésta variable en las columnas).

De los valores nominales de la tabla, pueden calcularse, entre otros, la distribución porcentual de la población, según generación y género, lo que queda visibilizado en la Figura 10, exponiendo, para el caso de los varones, el predominio de la generación X (28%) por sobre las restantes, seguidos por los Baby Boomers (18%) y por último por los de la generación Y, que consiguen un 14% del total de la población. En el caso de las mujeres, el porcentaje más alto también lo tienen quienes pertenecen a la generación X (23%), pero las siguen los miembros de la generación Y (10%) y, bastante cerca, las de la generación Baby Boomers, lo cual indicaría que hay una ligera ventaja porcentual del segmento más joven con respecto a las que están en edad previa a la jubilación.

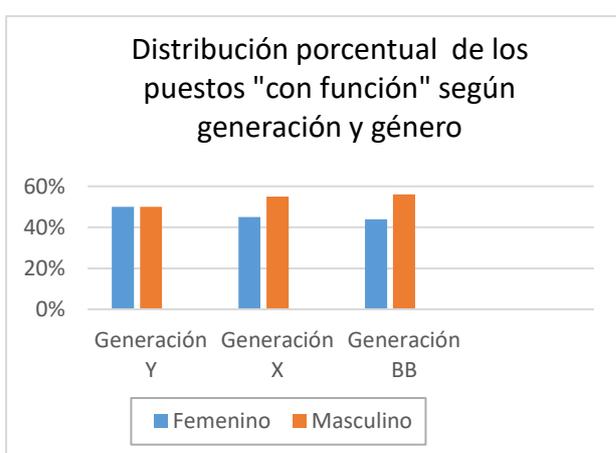


Esa brecha entre el número de mujeres y varones presentes en la generación Baby Boomers, puede deberse, entre otras razones, a la edad jubilatoria de las mujeres, 60 años, versus los 65 años de los varones, lo cual reduciría su presencia en la organización por el mero hecho de alcanzarla.

Figura 10. Distribución porcentual por generación y género de la población encuestada de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Para un análisis más acabado, que tenga como objetivo conocer el presente de la organización en cuanto a la distribución de personal y así, poder visualizar un horizonte de futuras áreas de vacancia por áreas temáticas y niveles de puesto, se debería complementar estos datos con información que cruce las categorías de personal habidas. De esa manera, podrían diferenciarse si existen la cantidad necesaria de profesionales, técnicos, administrativos y apoyo en cada grupo o sector y, de esa manera, gestionar, en la medida de lo posible, los puestos que se consideren prioritarios.

Siguiendo con el análisis de los datos expresados en la tabla 12, en lo referente a quienes tienen funciones de mando, existe una distribución equitativa por género, encontrándose valores de 6% para mujeres y lo mismo para varones. Siendo, la generación X (40 a 55 años), la que contiene mayor cantidad de cargos jerárquicos con respecto a las otras generaciones (11 personas de las 26 con cargo, lo que representa el 46% del personal con jerarquía), seguidos por la generación Baby Boomers, con 9 personas (37%) y muy lejos los integrantes de la generación Y, con 4 (17%) es decir que, los puestos jerárquicos están ocupados, en general, por personas mayores de 40 años.



A su vez que, existen diferencias en la distribución de los cargos por generación y sexo, encontrándose que, en los Baby Boomers, el 56% de los puestos es ocupado por varones, en la generación X se mantiene el predominio masculino y, en la generación Y, se da una distribución homogénea de los cargos (Ver figura 11)

Figura 11. Distribución porcentual de los puestos "con función" según generación y género, del personal de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Posiblemente, esto indicaría (habría que verificar) una respuesta a los cambios en materia de género que se vienen sosteniendo en los últimos años, en los que se registra una mayor integración de la mujer al mercado laboral y más posibilidades de ser reconocidas para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Datos faltantes:

Antes de dar inicio al análisis de los resultados de las medidas de tendencia central, se hará referencia a los datos faltantes o, lo que es lo mismo, cantidad de preguntas no contestadas de cada reactivo y su incidencia sobre el total de los datos posibles.

Los datos faltantes, al estar vinculados exclusivamente con los reactivos, pero no con las variables demográficas, no han afectado los valores brindados, se consignan los valores obtenidos en la Tabla N° 13.

Variable (Reactivo o ítem)	Datos faltantes (número de personas que no respondieron al ítem)	Porcentaje de personas que no respondieron al ítem respectivo
R.1	2	1,03%
R.2	4	2,06%
R.3	2	1,03%
R.4	2	1,03%
R.5	0	0,00%
R.6	0	0,00%
R.7	0	0,00%
R.8	2	1,03%
R.9	3	1,55%
R.11	2	1,03%
R.12	4	2,06%
R.13	2	1,03%
Total:	23	

Tabla N° 13. Datos faltantes de la encuesta de compromiso organizacional, EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

De la lectura y análisis de la tabla precedente (N° 13), se destaca que, el reactivo 2⁸¹, cuyo contenido fue: *“Me preocupó e intervengo en cuestiones de la EEA más allá de mi trabajo/proyecto específico”*, fue el que más cantidad de personas dejaron de completar: se encontró 4 datos faltantes, lo que representa el 2% de las 194 respuestas esperadas para cada ítem). Los reactivos 9⁸²: *“Las condiciones laborales y recursos son adecuadas para trabajar estimulado”* y 12, *“Trabajo en INTA porque mi familia y yo queremos a la institución y le debemos mucho”*, fueron los que siguieron en número de datos faltantes, obteniendo ambos 2 encuestas cada uno, de todas maneras, y más allá de las apreciaciones que al respecto se realicen en el análisis cualitativo, esto pudo haber sido simplemente producto de una distracción u olvido por parte de los encuestados.

Por otro lado, la tabla también permite ver que, los reactivos 5: *“Me siento responsable por el trabajo de los demás integrantes de mi grupo”*; 6: *“El Clima laboral es propicio para cumplir con mis tareas cotidianas en tiempo y forma”*, 7 *“Sigo pensando en el trabajo de manera positiva fuera de horario”*, observaron el porcentaje más alto de respuesta (100%), es decir que, todo el personal respondió a los reactivos (de manera diversa). Podría presumirse aquí, un interés particular por expresarse positiva o negativamente, frente a cuestiones sentidas y temas sobre los cuales se tiene una opinión consolidada.

⁸¹ Incluido en la Dimensión “Involucramiento”.

⁸² R.9: Incluido dentro de la Dimensión “Clima laboral”. R.12: “Motivación y valores”. R.5: “Involucramiento”. R.6: “Clima laboral”. R.7: “Satisfacción laboral”.

Cálculo de la incidencia de los datos/campos faltantes/total de datos esperado:

Datos faltantes: 23; total de datos posibles: 2.328 (194 encuestados x 12 ítems cada uno). Los campos que no han sido completados, representan menos del 1% (0,98) de las respuestas esperadas para el total de la población. Se puede concluir que ese valor es insignificante y su ausencia no afecta el análisis.

Medidas de tendencia central y variabilidad.

- Medidas sobre el valor total de compromiso en la EEA Salta:

Variable	n	Media	D.E.	Mín.	Máx.	Mediana	C.V.
Medición total de Compromiso organizacional	194	45	5,9	27	59	45	13,07

Tabla N° 14. Medidas de tendencia central sobre el valor total del compromiso organizacional de la EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Antes de analizar los datos presentados, se recuerdan los valores de la escala de compromiso organizacional elaborada previamente:

Puntaje obtenido	Calificación
Hasta 12 puntos:	Sin compromiso (nivel 1)
13 – 24 puntos:	Escasamente comprometido/a
25 – 36 puntos:	Medianamente comprometido/a
37 – 48 puntos:	Comprometido/a
49 – 60 puntos	Muy comprometido/a

Se podría inferir que, sobre un n de 194 personas (que representan el 96,5% del total del personal), la EEA Salta en conjunto, presenta un nivel de compromiso promedio de 45, lo que califica al conjunto como “*Comprometido*”, encontrándose que, los valores presentados oscilan entre 27 (“medianamente comprometido”) y 59 puntos (“muy comprometido”), siendo el máximo posible 60. A su vez, la mediana de 45, indicaría la existencia de una distribución de la curva normal con tendencia hacia los valores más altos de la escala (la mitad de la población tiene 45 o más puntos).

Por su parte, el cv de 13,07 estaría revelaría que la variación en los valores de Compromiso organizacional de toda la población es, relativamente baja y, el desvío estándar de 5,9 implica la presencia de valores entre 5,9 puntos por debajo y/o 5,9 puntos por encima de la media.

- **Valores de Compromiso organizacional para cada reactivo:**

Variable	n	Media	D.E.	Mín.	Máx	Mediana	CV
R.1	192	4	0,6	2	5	4	14,26
R.2	190	4	0,94	1	5	4	23,44
R.3	192	4	0,83	1	5	4	20,07
R.4	192	4	0,76	2	5	5	17,42
R.5	194	4	0,98	1	5	4	25,54
R.6	194	4	1,09	1	5	4	29,80
R.7	194	4	0,85	1	5	4	21,64
R.8	192	4	1,01	1	5	4	28,48
R.9	191	3	1,11	1	5	3	37,88
R.11	192	4	1,13	1	5	4	31,68
R.12	190	3	1,30	1	5	4	38,22
R.13	192	4	0,88	1	5	4	22,01

Tabla N° 15. Valores de compromiso organizacional por reactivo. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Los valores de n demuestran el número de respuestas a cada reactivo por el conjunto del personal encuestado (n= 194). Como ya se mencionó en el apartado de datos faltantes, algunos reactivos fueron respondidos por todo el personal (R.5, R.6 y R.7), mientras que, al menos entre 2 a 4 personas, no respondieron alguno de los demás ítems.

De la visión general de la tabla, se puede inferir que, existe una opinión favorable a la mayoría del personal con respecto a los ítems, obteniendo en 10 de ellos una puntuación de 4 (“de acuerdo” con las afirmaciones presentadas) y solo en dos casos se presentan valores medios de 3, indicando dudas o inseguridad con respecto al planteo. Las medianas reflejan que los valores antedichos se mantienen dentro de una curva normal, y, en la mayoría de los casos, con tendencia hacia los valores más altos de la escala de puntuación

Yendo a las particularidades, el R.9: “*Las condiciones laborales y recursos son adecuadas para trabajar estimulado*”, obtuvo el valor más bajo de media: 3, lo que implicaría que, el conjunto del personal de la EEA está medianamente de acuerdo o

tiene dudas con esa afirmación. El cv relativamente alto, implica la presencia de dispersión en las opiniones. La mediana con un valor de 3, coincidente con la media, manifiesta una distribución normal de los datos y una tendencia hacia los valores centradles de la escala de compromiso.

En los reactivos R.1: *“Conozco y coincido con la Misión y objetivos de INTA”* y R.4: *“Invierto esfuerzo y/o tiempo extra para producir más que lo que el trabajo requiere”* la puntuación mínima fue de 2, es decir que ninguna persona estuvo “totalmente en desacuerdo” con lo enunciado. En ambos casos se observa un promedio de 4, con un nivel de desvío bajo (sin demasiada dispersión en los valores presentados), lo que manifiesta, junto a la mediana de 4 y 5 para cada ítem, respectivamente, que las opiniones presentan uniformidad, con una curva normal y una tendencia marcada hacia los valores más altos de la escala.

El ítem 12: *“Trabajo en INTA porque mi familia y yo queremos a la institución y le debemos mucho”*, tuvo un promedio de 3 y fue el que presentó el cv más alto, dado en la presencia de valoraciones entre 1 y 5, pero con una mediana (4) indica la tendencia a los valores más altos de la escala. Para explicar o encontrar las razones, quizás sirva mencionar un posible motivo de las variaciones encontradas en las respuestas. Tal como se detalla en el análisis cualitativo que se desarrollará en este capítulo, ha sido algo frecuente que, dentro del personal, mayoritariamente quienes se desempeñan como apoyo, y casi exclusivamente del sexo masculino, hicieran gestiones y consiguieran la incorporación de miembros de sus familias a las filas de INTA, encontrándose aún hoy, varios integrantes de la misma familia, de distintas generaciones trabajando en la unidad. Estas personas, mantienen un vínculo de gratitud y lealtad muy fuertes con la institución frente a la posibilidad que les ha brindado. Es posible entonces, que, en respuesta a ello, haya habido encuestados que se sintieron totalmente identificados con la afirmación y otros, no la sintieron como propia por no haberla experimentado.

- **Valores de reactivos según Generación:**

Variable	Media			D.E.			Mín.			Máx			Mediana			CV		
	Y	x	BB	Y	X	BB	Y	X	BB	Y	X	BB	Y	X	BB	Y	X	BB
R.1	4	4	4	0,65	0,61	0,53	3	2	3	5	5	5	4	4	4	15,7	14,5	12,5
R.2	4	4	4	0,88	0,95	1,00	2	1	1	5	5	5	4	4	4	21,6	23,6	25,2
R.3	4	4	4	0,92	0,8	0,79	1	2	2	5	5	5	4	4	4	23,1	18,8	19,3
R.4	4	4	4	0,71	0,71	0,91	2	2	2	5	5	5	4	5	4	16,2	15,9	21,4
R.5	4	4	4	0,88	1,05	0,92	2	1	2	5	5	5	4	4	4	22,1	28,1	23,4
R.6	4	4	4	1,06	1,13	1,04	1	1	1	5	5	5	4	4	4	27,3	31,4	28,9
R.7	4	4	4	0,86	0,92	0,68	2	1	2	5	5	5	4	4	4	21,9	23,5	17,6
R.8	4	3	4	0,98	1,02	0,97	2	1	1	5	5	5	4	3	4	25,8	30	27,5
R.9	3	3	3	1,1	1,12	1,03	1	1	1	5	5	5	3	3	3	34,3	41,4	33,1
R.11	4	3	4	0,98	1,15	1,22	2	1	1	5	5	5	4	4	4	25,8	33	34,7
R.12	3	3	4	1,25	1,33	1,21	1	1	1	5	5	5	4	4	4	38,8	40,5	32,3
R.13	4	4	4	0,79	0,86	0,96	2	1	1	5	5	5	4	4	4	18,6	22,2	24,2
Total:	47	44	45	4,94	6,34	5,72	38	29	27	58	59	55	45	45	46	10,6	14,3	12,6

Tabla N° 16. Valores de reactivos según generación. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Analizando los valores **totales**, se puede observar que, la generación Y presenta una media algo superior a las otras (47), poniéndola, como “Comprometida”, al igual que a las otras dos, pero prácticamente en el nivel más alto de la escala de Compromiso (37 a 48). Por otra parte, también presenta el desvío más bajo comparado con las otras generaciones, manifiesta cierto grado de homogeneidad en las respuestas y una oscilación en un rango resultante, que varía entre 38 y 58, esto implica que todos los integrantes de esta generación oscilan entre “comprometidos a muy comprometidos”. La mediana también marca la tendencia hacia los valores obtenidos por la media o superiores.

Las generaciones X y BB, por su parte, también se hallan en el segmento “comprometidos”, como se mencionó, con valores promedios de 44 y 45 respectivamente, pero con variaciones entre los mínimos y máximos reflejadas también en su cv, las que denotan la presencia de personal en el nivel “Medianamente comprometido” y “comprometido”, es decir, diferentes opiniones en general, aunque la tendencia es hacia los valores más elevados de la escala (45 y 46 respectivamente).

Pasando a analizar los resultados por reactivos, en el caso del R.1, “*Conozco y coincido con la Misión y objetivos de INTA*”, ningún integrante de las tres generaciones le otorgó un 1, sólo en la generación X hubo respuestas conducentes a “estar en

desacuerdo” (puntaje 2) y las generaciones Y y BB lo califican al menos, con un 3 (“No estoy seguro”). Los bajos niveles de DE y cv marcan homogeneidad en las respuestas, es decir, cierto nivel interno de acuerdo con respecto a la afirmación presentada. Y la coincidencia de los valores de media y mediana confirman esta tendencia.

Entrando en mayores detalles, en los ítems R.6⁸³, R.9⁸⁴ vinculados a Clima laboral y R.12⁸⁵ (Motivación y valores), existió acuerdo entre las tres generaciones al otorgar el valor mínimo posible de la escala (1 “muy en desacuerdo”) con heterogeneidad de respuestas, de acuerdo a los cv. Además, el R.12 muestra una media superior en la generación BB (4: “estoy de acuerdo” vs 3. “No estoy seguro”) con respecto a las otras generaciones, y su menor D.E. y cv implican cierta homogeneidad en opiniones respecto al tema del ítem, este análisis se completará más adelante al ahondar las respuestas obtenidas por género.

Yendo al R.9, obtuvo entre todos los reactivos, el valor más bajo de media: 3, lo que implicaría que, el conjunto del personal de la EEA está medianamente de acuerdo o tiene dudas con esa afirmación, con variabilidad de opiniones (según lo indica el cv) y tendencia hacia los valores centrales de la escala de compromiso.

En los resultados de los reactivos R.11⁸⁶ y R. 13⁸⁷ (“Liderazgo y comunicación interna”), se encuentra que la generación X y BB coinciden con la calificación asignada a la afirmación, están completamente en desacuerdo con ella.

⁸³ R.6: “El Clima laboral es propicio para cumplir con mis tareas cotidianas en tiempo y forma”.

⁸⁴ R.9: “Las condiciones laborales y recursos son adecuadas para trabajar estimulado”.

⁸⁵ R.12: “Trabajo en INTA porque mi familia y yo queremos a la institución y le debemos mucho”.

⁸⁶ R.11: “Mi jefe es el líder del grupo, sabe cómo conducir al equipo y estimularnos para llegar a nuestras metas”.

⁸⁷ R.13: “Sé perfectamente lo que se espera de mí en el trabajo (objetivos, tareas a realizar y responsabilidades)”.

- Valores de reactivos según Género:

Variable	Media		D.E.		Min.		Máx.		Mediana		CV	
	Fem.	Mas c	Fem.	Mas c	Fem.	Mas c	Fem.	Mas c	Fem.	Mas c	Fem.	Mas c
R.1	4	4	0,56	0,62	3	2	5	5	4	4	13,6	14,7
R.2	4	4	0,84	1,00	2	1	5	5	4	4	20,2	25,5
R.3	4	4	0,84	0,83	2	1	5	5	4	4	20,1	20,2
R.4	4	4	0,86	0,69	2	2	5	5	4	5	20,1	15,5
R.5	4	4	1,00	0,98	2	1	5	5	4	4	25,8	25,5
R.6	4	4	1,18	1,03	1	1	5	5	4	4	32,3	28,2
R.7	4	4	0,82	0,87	1	1	5	5	4	4	20,5	22,4
R.8	3	4	0,96	1,04	1	1	5	5	3	4	27,7	29
R.9	3	3	1,16	1,08	1	1	5	5	3	3	39,6	36,9
R.11	4	4	1,15	1,12	1	1	5	5	4	4	32,7	31,1
R.12	3	4	1,23	1,30	1	1	5	5	3	4	39,9	36,3
R.13	4	4	0,84	0,91	2	1	5	5	4	4	21,1	22,7
Total:	45	45	5,73	6,04	29	27	59	59	45	45	12,7	13,3

Tabla N° 17. Valores de reactivos según género. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

No se observan diferencias significativas entre géneros. Los valores promedio del total para ambas categorías, así como de mediana, cv y DE, marcarían poca dispersión de datos, con una concentración en los valores cercanos a la media o superiores, posicionándose ambos en el nivel de la escala que los identifica como “Comprometidos”.

Comparando los valores por reactivo, existe coincidencia entre ambos géneros en las respuestas a la afirmación R.9 a la que obtuvo el promedio mínimo, reflejando que habría una opinión común que denota no estar seguros o tener dudas acerca de “*las condiciones laborales y recursos son adecuados para trabajar estimulado*” (dimensión Clima laboral).

Los reactivos R.8: “*Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por los compañeros de grupo y mis superiores*”, y R.12 “*Trabajo en INTA porque mi familia y yo queremos a la institución y le debemos mucho*”, por su parte, presentaron un promedio diferencial para mujeres y varones, siendo que, para las primeras obtuvieron un promedio de 3, lo que indica que, en general, tendrías dudas o no estarías seguras sobre el particular y para los varones, el resultado de la media indicó estar de acuerdo con las afirmaciones presentadas.

- Valores de reactivos según Nivel jerárquico:

Variable	Media		D.E.		Mín.		Máx.		Mediana		CV	
	Sin f.	Con f.	Sin f.	Con f.	Sin f.	Con f.	Sin f.	Con f.	Sin f.	Con f.	Sin f.	Con f.
R.1	4	4	0,6	0,58	2	3	5	5	4	4	14,4	13,16
R.2	4	4	0,97	0,58	1	3	5	5	4	4	24,5	13,21
R.3	4	5	0,85	0,5	1	4	5	5	4	5	20,9	10,99
R.4	4	4	0,77	0,72	2	2	5	5	4,5	5	17,6	16,17
R.5	4	5	0,99	0,5	1	4	5	5	4	5	26,5	10,99
R.6	4	4	1,12	0,88	1	2	5	5	4	4	30,6	24,15
R.7	4	4	0,83	0,99	1	2	5	5	4	4	21,1	25,6
R.8	4	4	1,03	0,88	1	2	5	5	4	3,5	29	25,28
R.9	3	3	1,13	1,03	1	1	5	5	3	3	38,2	35,99
R.11	4	3	1,16	0,88	1	1	5	5	4	3	32,4	25,77
R.12	3	3	1,27	1,36	1	1	5	5	4	2	36,7	47,35
R.13	4	4	0,9	0,76	1	3	5	5	4	4	22,5	18,27
Total:	45	47	5,99	5,1	27	37	59	57	45	46	13,3	10,82

Tabla N° 18. Valores de reactivos según nivel jerárquico. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Analizando los valores totales, se observa una leve diferencia en la media obtenida por ambas categorías, con 2 puntos más en el personal jerárquico, lo que derivaría del peso de haber obtenido un alto valor del mínimo (37 vs 27). Con una mediana de 46, se presume una distribución normal con tendencia hacia valores altos de la escala y relativamente baja dispersión (cv). Esto indicaría que, en el caso del personal con función jerárquica, se parte de un nivel “Comprometido” hasta llegar a “muy comprometido”, mientras que, en el personal sin función jerárquica, se observa algo más de dispersión, con un mínimo de 27 (“medianamente comprometido”), con una mediana sólo un punto por debajo de la otra categoría, pero también con tendencia hacia los valores altos de la escala.

Analizando los valores medios por reactivo, se observa un puntaje mayor en los empleados con función jerárquica en dos ítems: R.3 y R.5: “*Genero ideas y/o proyectos para INTA aun cuando no me los demanden*”, y “*Me siento responsable por el trabajo de los demás integrantes de mi grupo*”, ambos obtuvieron una media de 5 puntos, una mediana también de 5, lo que indica una curva normal con alta tendencia a los valores altos de la escala y baja dispersión de datos.

Por su parte, el R.11, *“Mi jefe es el líder del grupo, sabe cómo conducir al equipo y estimularnos para llegar a nuestras metas”* muestra un puntaje promedio mayor en la categoría sin función jerárquica, obteniendo una media de 4 puntos, con una mediana de 4 puntos, lo que indica distribución normal de los datos, con tendencia a valores relativamente altos de la tabla, pero con una dispersión marcada, según el cv observado en la tabla, de ello se deduce discrepancias en el personal en cuanto a la opinión sobre este tema, aunque con una tendencia a evaluarlo positivamente, en cambio, los empleados con jerarquía obtuvieron una media de 3, con un cv y un DE bajos, que demuestra a su vez, bastante uniformidad de respuestas sobre el particular.

Valores por dimensiones:

Dimensiones del CO ⁸⁸	Media	D.E.	Mín	Máx	Mediana	CV
Motivación y Valores	12	1,8	2	15	12	15,9
Clima Laboral	7	1,9	2	10	7	29,2
Satisfacción laboral	7	1,5	3	10	8	19,7
Liderazgo y Comunicación interna	7	1,7	2	10	8	23,1
Involucramiento	12	2	5	15	12	16,4
TOTAL	45	5,9	27	59	45	13,1

Tabla N° 19. Valores de tendencia central por Dimensiones. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

De la tabla precedente, y, referenciando con la escala de valores por dimensiones, se denota que, todas las dimensiones han tenido valoraciones altas, aunque sin llegar a las máximas posibles (5° nivel de cada escala). “Motivación y valores”, junto con “Involucramiento” se ubican en el extremo más alto de, 4° nivel correspondiente nivel de la escala ternaria (de 10 a 12 puntos: “Motivado/Involucrado”), mientras las tres dimensiones restantes “Clima Laboral”, “Liderazgo y Comunicación interna” y “Satisfacción laboral”, lo hacen también en el 4° nivel, pero en el extremo inferior de la escala binaria (7 a 8 puntos: “Satisfecho” /” Buen clima laboral” /” Buena comunicación Interna y liderazgo”).

⁸⁸ Se recuerda aquí, los reactivos que componen de cada Dimensión: “Motivación y valores”: ítems 1, 3, 12; “Clima laboral”: ítems 6 y 9; “Satisfacción laboral: ítems 7 y 8; “Liderazgo y comunicación interna: ítems 11 y 13; “Involucramiento: ítems 2, 4 y 5.

En general se observa que, las medianas acompañan los valores de las medias, salvo en los casos de “Satisfacción laboral” y “Liderazgo”, en las cuales las medianas superan ligeramente el valor de los promedios, llevando la escala hacia valores algo más altos. “Clima laboral” es la dimensión que tiene mayor cv, demostrando con esto la heterogeneidad de opiniones, con tendencia de la curva a valores medios de la escala, o moderados (Mna: 7).

Las dimensiones “Involucramiento” (Ternaria) y “Satisfacción laboral” (binaria), por su parte, no llegaron a marcar los valores mínimos de la escala de valoración correspondiente a cada una, es decir que, no se registran personas “sin involucramiento” o “Insatisfechas”. Presentan, a su vez, cv relativamente bajos, lo que podría indicar, juntos a los valores de DE, que existe una tendencia a opiniones favorables y más uniformes hacia ambas dimensiones, que en las otras dimensiones.

Por otro lado, las dimensiones “Motivación y valores”, “Clima laboral” y “Liderazgo y Comunicación interna”, sí llegan a tener los valores mínimos de las escalas correspondientes (sea binaria o terciaria), lo que exterioriza la presencia de opiniones coincidentes con personas que se sienten “Sin motivación” y perciben “Mal clima laboral” y “Falta de liderazgo y mal comunicación interna” respectivamente. A su vez, la dimensión “Motivación y valores”, compuesta por 3 reactivos es la que concentra mayor cantidad de datos faltantes, a saber: R.1: 2 datos faltantes; R.3: 2 datos y R.12: 4 datos.

Valores de Dimensiones según Generación:

Variable	Media			D.E.			Mín.			Máx.			Mediana			CV		
	Y	X	BB	Y	X	BB	Y	X	BB	Y	X	BB	Y	X	BB	Y	X	BB
Motivación y Valores	11	12	12	1,77	2,02	1,48	7	2	8	15	15	15	11	12	12	15,6	17,5	12,5
Clima Laboral	7	6	7	1,85	1,99	1,7	3	2	2	10	10	9	7	6	7	26,1	32	25,3
Satisfacción laboral	8	7	7	1,48	1,55	1,25	4	3	4	10	10	10	8	7	8	19,4	21,1	17
Liderazgo y Comunicación interna	8	7	7	1,33	1,82	1,78	5	2	2	10	10	10	8	8	7	16,6	25,1	24
Involucramiento	12	12	12	1,89	1,94	2,19	7	6	5	15	15	15	13	12	12	15,3	16,1	18,2
TOTAL	46	44	45	4,94	6,34	5,72	38	29	27	58	59	55	45	45	46	10,6	14,3	12,6

Tabla N° 20. Medidas de tendencia central por dimensiones y género. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Considerando los valores totales obtenidos por generación, todas se encuentran en el nivel “Comprometido/a” dentro de la escala general, notando que, la generación X es la que presenta valores más altos de D.E. y cv, lo que muestra cierta falta de homogeneidad en los datos. La generación BB es la que alcanza el valor mínimo total más bajo (27 puntos), lo que implica la presencia de personal “Medianamente comprometido” en dicha categoría, igual sucede con los X, aunque el valor en este caso es de 29.

Analizando ahora, por dimensión, los valores máximos y mínimos (para las binarias el rango varía de 2 a 10 y para las ternarias de 3 a 15), se destaca que los BB, a diferencia de las otras generaciones, no han puntuado en “Clima laboral” con el valor máximo posible para la escala binaria de su dimensión, marcando así su postura con respecto al tema en cuestión. El resto de los valores máximos para cada dimensión y para cada generación, llegan al techo correspondiente a su escala.

En la columna de mínimos es notable que, en “Involucramiento” las tres generaciones puntúan por encima del valor mínimo (3), es decir que, se parte desde “escasamente involucrados” (generación X y BB) a “medianamente” (generación Y, según el puntaje).

En “Motivación y valores”, las generaciones Y y BB parten de un valor mínimo que las ubica como “Medianamente motivados”, en cambio la generación X ostenta un valor mínimo que indica la presencia de personas “Sin motivación”.

Aunque las tres generaciones coinciden en “Liderazgo” y “Clima laboral” en cuanto a los valores máximos manifestados (“Muy satisfechos con el clima laboral/liderazgo y comunicación interna”), no ocurre lo mismo en cuanto a los mínimos, en ambos casos, las generaciones X y BB llegan, en el extremo izquierdo de la curva, puntúan con los niveles más bajos para su categoría (2), lo que manifiesta, posiblemente, la presencia de mal clima laboral y falta de liderazgo y/o mala comunicación interna. No ocurre lo mismo con la generación Y, cuyo valor mínimo la ubica en el sector siguiente de la escala para clima laboral: “El clima laboral es poco propicio” y, en cuanto a liderazgo, el 5 obtenido como valor mínimo, la posiciona en la calidad de “Regular comunicación interna y liderazgo” con un D.E y cv relativamente bajos, que denotan cierta homogeneidad de opiniones al respecto. En las otras generaciones los cv marcan justamente disparidades, tanto en Clima laboral como en Liderazgo.

En cuanto a “satisfacción laboral”, las cifras son muy parejas, encontrándose las tres generaciones en valores promedio que las ubican como “satisfechas”, sin encontrarse personas que marquen insatisfacción en ninguna de las generaciones.

Valores de Dimensiones según Género:

Variable	Media		D.E.		Mín		Máx.		Mediana		CV	
	Fem.	Masc	Fem.	Masc	Fem.	Masc	Fem.	Masc	Fem.	Masc	Fem.	Masc
Motivación y Valores	11	12	1,57	2,00	6	2	15	15	11	12	13,8	17,1
Clima Laboral	7	7	2,04	1,83	2	2	10	10	7	6	31	28
Satisfacción laboral	7	7	1,43	1,49	4	3	10	10	7	8	19,3	20
Liderazgo y Comunicación interna	7	8	1,61	1,80	4	2	10	10	8	8	21,6	24,1
Involucramiento	12	12	2,12	1,91	6	5	15	15	13	12	17,5	15,8
TOTAL	45	45	5,73	6,04	29	27	59	59	45	45	12,7	13,3

Tabla N° 21. Medidas de tendencia central por dimensión y género. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Observando los valores totales, no se encuentran diferencias a considerar en cuanto a género, con medias y medianas idénticas, la distribución de los valores se presenta dentro de una curva con distribución normal, con un valor total de cv relativamente bajo, lo que implicaría cierta homogeneidad de en los valores asignados a las respuestas en ambos casos.

Analizando las dimensiones, tampoco se denotan diferencias, salvo en los valores mínimos. Es el caso de las dos dimensiones ternarias, por un lado “Motivación y valores”, en la que, el género femenino presenta un valor mínimo de 6, lo que lo ubica en la calidad de “escasamente motivados”, a comparación del género masculino que, para esa dimensión observa un valor de 2, el más bajo del rango real, considerado como “Sin motivación”. Con la dimensión involucramiento, las mujeres presentan un valor mínimo ligeramente inferior que los varones, pero sin llegar a representar un cambio de nivel dentro del rango.

Valores de Dimensiones según Nivel jerárquico:

Variable	Media		D.E.		Mín.		Máx.		Mediana		CV	
	Sin f.	Con f.	Sin f.	Con f.	Sin f.	Con f.	Sin f.	Con f.	Sin f.	Con f.	Sin f.	Con f.
Motivación y Valores	12	12	1,9	1,34	2	9	15	15	12	12	16,5	11,3
Clima Laboral	7	7	1,95	1,62	2	3	10	10	7	6,5	29,8	24,9
Satisfacción laboral	7	7	1,43	1,69	3	4	10	10	7,5	8	19,3	22,9
Liderazgo y Comunicación interna	7	8	1,78	1,25	2	5	10	10	8	8	23,9	16,5
Involucramiento	12	13	2,02	1,02	5	11	15	15	12	13	17	7,58
TOTAL	45	47	5,99	5,06	27	37	59	59	45	46	13,3	10,8

Tabla N° 22. Medidas de tendencia central por dimensiones y nivel jerárquico. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

A nivel de valores totales, se presentan medias y medianas casi idénticas, con bajos D.E. y cv, lo que indicaría una curva normal con datos tendientes a los valores más altos de la escala y poca dispersión.

Analizando las dimensiones, lo más llamativo es la diferencia de valores mínimos y máximos en “Motivación y valores”, en que, en los empleados con función, se observa un rango referido que varía entre 9 y 15, lo que implica que se encuentran “medianamente motivados” a “muy motivados”, mientras que, los empleados sin función, varían entre 2 a 15, es decir que parten de estar “Sin motivación” a estar “Muy motivados”.

Algo similar sucede con “Involucramiento”, en donde el personal con función se mueve dentro de un rango referido con valores muy altos: de 11 a 15, calificándolos como “Involucrados” a “Muy involucrados”, en tanto que, el personal sin función varía entre 5 a 15: “Escasamente involucrados” a “Muy involucrados”. Los cv de cada categoría, ponen de manifiesto la homogeneidad o heterogeneidad dada en cada caso respectivamente.

Las dimensiones “Clima laboral” y “Liderazgo y comunicación interna” son las que registran cv más elevados, en la categoría “sin función”, marcando la dispersión de valores en los datos registrados o variabilidad de opiniones sobre ambos temas.

“Satisfacción laboral” continúa manifestándose como la dimensión más homogénea en cuanto a valores medios y tendencias.

Validación del instrumento.

Cálculo de la r de Pearson:

Tal como se describió en el capítulo de Metodología⁸⁹, se realizó una prueba piloto del modelo de encuesta, sobre una muestra de 15 personas. Sobre los resultados obtenidos, se calculó el coeficiente r de Pearson, para conocer el grado de correlación entre los valores totales arrojados por cada ítem en relación a la suma de los ítems. Los resultados fueron los siguientes:

Caso	R.1	R.2	R.3	R.4	R.5	R.6	R.7	R.8	R.9	R.10	R.11	R.12	R.13	R.14	SUMA
1	5	5	5	5	2	2	4	2	1	5	4	4	3	3	50
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	65
3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	49
4	4	5	5	5	4	3	4	4	2	5	5	5	5	4	60
5	3	4	3	5	3	1	3	2	1	4	2	3	2	4	40
6	4	4	5	5	4	1	4	1	2	4	1	4	4	3	46
7	4	5	5	5	4	3	5	4	2	5	3	4	5	4	58
8	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	5	3	5	51
9	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	1	57
10	4	5	5	5	3	3	5	2	2	4	2	1	3	4	48
11	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	59
12	4	4	5	4	4	3	4	3	2	4	2	3	4	4	50
13	3	2	4	4	4	4	2	4	3	4	3	2	3	4	46
14	4	3	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	55
15	3	4	4	4	4	5	3	5	1	4	5	4	3	3	52
r Pearson	0,54	0,45	0,46	0,31	0,44	0,63	0,57	0,72	0,52	0,24	0,70	0,65	0,86	-0,25	

Figura 12. Cálculo de correlación reactivos/valor total de compromiso. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se realizó el mismo análisis, pero, esta vez, para analizar en qué magnitud correlaciona cada ítem dentro de su respectiva dimensión del Compromiso organizacional. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

⁸⁹ Cap. IV. pag. 90.

Motivac. y valores (*)	R.1	R.3	R.10	R.12	R.14	Clima laboral (*)	R.6	R.9	Satisf. Laboral (*)	R.7	R.8	Lideraz . Y Comun. Int. (*)	R.11	R.13	Involucram. (*)	R.2	R.4	R.5
22	5	5	5	4	3	3	2	1	6	4	2	7	4	3	12	5	5	2
21	5	5	4	5	2	9	5	4	10	5	5	10	5	5	15	5	5	5
18	4	4	4	3	3	6	3	3	7	4	3	7	4	3	11	4	4	3
23	4	5	5	5	4	5	3	2	8	4	4	10	5	5	14	5	5	4
17	3	3	4	3	4	2	1	1	5	3	2	4	2	2	12	4	5	3
20	4	5	4	4	3	3	1	2	5	4	1	5	1	4	13	4	5	4
22	4	5	5	4	4	5	3	2	9	5	4	8	3	5	14	5	5	4
20	4	4	2	5	5	6	3	3	7	4	3	6	3	3	12	4	4	4
18	4	5	4	4	1	7	4	3	9	5	4	9	4	5	14	4	5	5
18	4	5	4	1	4	5	3	2	7	5	2	5	2	3	13	5	5	3
22	4	4	4	5	5	7	4	3	8	4	4	9	4	5	13	5	5	3
20	4	5	4	3	4	5	3	2	7	4	3	6	2	4	12	4	4	4
17	3	4	4	2	4	7	4	3	6	2	4	6	3	3	10	2	4	4
20	4	4	5	4	3	8	5	3	8	4	4	8	4	4	11	3	5	3
18	3	4	4	4	3	6	5	1	8	3	5	8	5	3	12	4	4	4
Correl ítem/Dimensión	0,65	0,50	0,37	0,68	0,20		0,92	0,83		0,58	0,81		0,86	0,78		0,76	0,61	0,49

Figura 13. Cálculo de correlación ítems/dimensión. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

Se observa que, en ambos análisis, los ítems o reactivos 10 y 14, pertenecientes a la Variable predictiva o dimensión del compromiso, “Motivación y valores”, presentan bajos niveles de correlación, es decir, que no resultan representativos en el valor total de su dimensión ni de la encuesta. Por este motivo, sumado a que, sobre el ítem 14 en particular, se habían recibido algunas consideraciones que denotaban la generación de dudas, es que se toma la decisión de eliminar dichos ítems y dar paso a la 2da. prueba de confiabilidad del instrumento.

Cálculo de alfa de Cronbach sobre muestra (n: 15):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- Donde:
- K: El número de ítems
- Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
- S_T²: Varianza de la suma de los Ítems
- α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

Caso	R.1	R.2	R.3	R.4	R.5	R.6	R.7	R.8	R.9	R.11	R12	R.13	Suma
1	5	5	5	5	2	2	4	2	1	4	4	3	42
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59
3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	42
4	4	5	5	5	4	3	4	4	2	5	5	5	51
5	3	4	3	5	3	1	3	2	1	2	3	2	32
6	4	4	5	5	4	1	4	1	2	1	4	4	39
7	4	5	5	5	4	3	5	4	2	3	4	5	49
8	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	3	44
9	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	52
10	4	5	5	5	3	3	5	2	2	2	1	3	40
11	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	5	5	50
12	4	4	5	4	4	3	4	3	2	2	3	4	42
13	3	2	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	38
14	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	47
15	3	4	4	4	4	5	3	5	1	5	4	3	45
VAR. ítem	0,35	0,74	0,41	0,24	0,67	1,64	0,71	1,38	0,81	1,54	1,35	1,03	10,88
Var. del Total													42,16

Figura 14. Cálculo de Alfa de Cronbach sobre muestra. EEA Salta, 2019. Fuente: elaboración propia.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Alfa de Cronbach= 12/12-1 * (1- 10,88/42,16) = 1,0909 * 0,74218= **0,8096**

Por lo tanto, en el caso del instrumento de este estudio, el valor de Alfa= **0,81**, con lo que, se considera que los resultados obtenidos son confiables.

Quedó así definido el instrumento definitivo, compuesto por 12 reactivos a las cinco dimensiones de compromiso seleccionadas (Ver Anexo 1, instrumento definitivo).

También se midió la dispersión o variabilidad en los resultados tanto en cada ítem como en la suma total, medido esto en términos de varianza, esperando encontrar valores altos de varianza en cada uno de los ítems y también en el puntaje total.

Correlaciones (r de Pearson) en el total de las encuestas.

Para conocer la consistencia interna de los ítems con respecto al valor total de compromiso de la encuesta, como la de ítems/respectiva dimensión y dimensión/total,

a continuación, se presentan los valores de correlación por r de Pearson obtenidos en cada caso.

Dimensión/Total:

Motivación y valores/Total: 0,59

Clima laboral/Total: 0,69

Satisfacción laboral/Total: 0,71

Liderazgo y Comun. int./Total: 0,72

Involucramiento/Total: 0,61

De los resultados obtenidos, se observa que, todas las dimensiones han registrado un valor de correlación superior a 0,50, lo que indica un buen grado de correlación con el valor total de Compromiso organizacional, es decir, que cada ítem o dimensión es consistente o representativo dentro de la encuesta.

Reactivos/Total:

R.1/Total: 0,33

R.2/Total: 0,36

R.3/Total: 0,13

R.4/Total: 0,35

R.5/Total: 0,55

R.6/Total: 0,59

R.7/Total: 0,45

R.8/Total: 0,64

R.9/Total: 0,59

R.11/Total: 0,61

R.12/Total: 0,50

R.13/Total: 0,53

En suma, se puede considerar, que, el reactivo que presenta la correlación más baja, es el número 3 "*Genero ideas y/o proyectos para INTA aun cuando no me los demanden*", con lo que, se podría inferir que el mismo no resulta representativo y, ha modificado su valor con respecto al mismo cálculo realizado sobre la muestra de 15 encuestas (0,46), por lo que, se deberá considerar este particular en las conclusiones, con la posibilidad que, este baja correlación afecte al total del valor de la dimensión a la

cual pertenece. Se advierte, además, que debería ser modificado o removido en una próxima investigación.

Por su parte, los reactivos 1, 2 y 4, también presentaron en el cálculo de correlación sobre toda la población, valores más bajos de los esperados (en función de los obtenidos previamente sobre la muestra), esto se tendrá en cuenta en las conclusiones, tal como se expresó con el ítem 3.

Reactivos/su Dimensión:

R.1/Motivación y valores: 0,41

R.3/Motivación y valores: 0,46

R.12/ Motivación y valores: 0,72

R.6/Clima laboral: 0,84

R.9/Clima laboral: 0,86

R.7/Satisfacción laboral: 0,69

R.8/Satisfacción laboral: 0,81

R.11/Liderazgo y Comun. int.:0,84

R.13/Liderazgo y Comun. int.: 0,73

R.2/Involucramiento: 0,65

R.4/Involucramiento: 0,63

R.5/Involucramiento: 0,70

La mayoría de los reactivos han obtenido valores por encima de 0,50, lo que los ubica como de buena a muy buena correlación con su dimensión, considerándolos, entonces como ítems muy representativos. En el caso de los reactivos 1 y 3, al igual que en el cálculo anterior (ítem/total), siguen manteniendo una baja puntuación, de modo que su representatividad dentro de la dimensión es moderada.

Prueba de Hipótesis.

Para finalizar el análisis estadístico y, a fin de determinar si se afirma o anula la hipótesis de investigación:

- *Las variables demográficas inciden en distinta magnitud y forma en el compromiso organizacional en la EEA Salta del INTA.*

Hipótesis nula: no existe asociación entre las variables demográficas y el compromiso organizacional.

Análisis de frecuencia con prueba de asociación Chi cuadrado.

(Cálculo realizado sobre promedios)

Nivel de confiabilidad 90%

Valor total del Compromiso organizacional.

Total Comp.Org. /generaciones. Chi cuadrado: 8,54 Probabilidad: **7,37%**

Total Comp.Org. /género. Chi cuadrado: 4,92 Probabilidad: **8,55 %**

Total/función jerárquica. Chi cuadrado:2,17 Probabilidad: 33,67 %

Dimensiones:

“Motivación y valores”.

Motivación y valores/generaciones. Chi cuadrado: 9,95 Probabilidad: 12,67 %

Motivación y valores/género. Chi cuadrado: 14,52 Probabilidad: **0,23 %**

Motivación y valores/función jerárquica. Chi cuadrado: 1,42 Probabilidad: 69,96 %

“Clima laboral”.

Clima laboral/generaciones. Chi cuadrado: 15,65 Probabilidad: **4,75 %**

Clima laboral/género. Chi cuadrado: 3,09 Probabilidad: 54,24%

Clima laboral/función jerárquica. Chi cuadrado: 2,92 Probabilidad: 57,15 %

“Satisfacción laboral”.

Satisfacción laboral/generaciones. Chi cuadrado: 9,89 Probabilidad: 27,27%

Satisfacción laboral/género. Chi cuadrado:2,66 Probabilidad: 61,49 %

Satisfacción laboral/función jerárquica. Chi cuadrado:6,48 Probabilidad: 16,56%

“Liderazgo y comunicación interna”.

Liderazgo y Comunic. int/generaciones. Chi cuadrado: 14,82 Probabilidad: **6,27 %**

Liderazgo y Comunic. Int/género. Chi cuadrado: 5,80 Probabilidad: 21,41 %

Liderazgo y Comunic.int/función jerárquica. Chi cuadrado:1,81 Probabilidad: 77,02%

“Involucramiento”.

Involucramiento/generación. Chi cuadrado: 4,13 Probabilidad: 84,46 %

Involucramiento/género. Chi cuadrado: 1,19 Probabilidad: 87,90 %

Involucramiento/función jerárquica. Chi cuadrado: 8,53 Probabilidad: **7,39%**

De acuerdo a los resultados arrojados por el análisis de frecuencia por Chi cuadrado (cálculo realizado **sobre promedios**), se rechaza la hipótesis nula y se **afirma la**

hipótesis de investigación, por cuanto, se ha encontrado asociación entre el Compromiso organizacional y la variable “generaciones” (Chi cuadrado: 8,54, con una probabilidad: 7,37%), así como entre Compromiso organizacional y “género” (Chi cuadrado: 4,92, con una probabilidad: 8,55 %), trabajando con un nivel de confiabilidad del 90%.

Se acepta la hipótesis nula para el caso de la relación Compromiso organizacional y nivel jerárquico, por tanto, no se ha encontrado asociación entre ambas variables, dejando constancia, de cualquier modo, que, sí se verifica asociación entre la variable predictora “Involucramiento/nivel jerárquico”, lo que promovería a nuevas investigaciones que amplíen lo especificado a nivel conceptual o bien otros análisis estadísticos que ratifiquen o rectifiquen la hipótesis nula.

Por otra parte, los datos del análisis demuestran la existencia de asociación entre las siguientes dimensiones del compromiso organizacional: Motivación y valores/género, que obtuvo un valor Chi cuadrado: 14,52, con una probabilidad: 0,23%, lo que afirma que existe una buena asociación (para este estudio, la máxima) entre las variables descriptas; Clima laboral/generaciones. Chi cuadrado: 15,65 con una probabilidad: 4,75 %; Liderazgo y Comunicación interna/generaciones. Chi cuadrado: 14,82, probabilidad: 6,27 % e Involucramiento/función jerárquica. Chi cuadrado: 8,53, probabilidad: 7,39%.

Las demás relaciones entre dimensiones del compromiso y variables demográficas, obtuvieron valores de Chi cuadrado y porcentaje de probabilidad que descartan la posibilidad de asociación.

Condicionantes del estudio: la decisión de haber tomado a toda la población de la EEA Salta para el estudio, implicó que se haya trabajado con un grupo compuesto por porciones mayoritarias de integrantes de la generación X (51%), del sexo masculino (60%), así como de los empleados sin cargos jerárquicos (88%). La distribución heterogénea de cada categoría indicada, posiblemente influyó sobre los valores obtenidos en las asociaciones entre estas variables demográficas y los componentes del compromiso.

En segundo lugar, se retoman las consideraciones vertidas para el análisis de r de Pearson anteriores, las que ponen de manifiesto la baja representatividad de los reactivos 1 y 3 correspondientes a la dimensión Motivación y Valores, así como del 2 y 4, pertenecientes a la dimensión Involucramiento, lo cual implica tomar con precaución los datos obtenidos para esas dimensiones con respecto al total y, a futuro, realizar algún otro tipo de prueba que permita determinar con mayor precisión la asociación planteada.

Otro análisis de frecuencia con prueba de asociación Chi cuadrado.

(Cálculo realizado **sobre valores ponderados** según tabla de elaboración propia).

Se agrega un último análisis, realizado sólo a efectos de cotejar los valores anteriores, con los que se obtuvieron a través del Cálculo realizado sobre valores ponderados sobre la tabla de elaboración propia, de manera que este estudio pueda servir para cotejar si la distribución en niveles establecidos en la escala mencionada, arrojan información congruente con el análisis previo realizado en base a promedios.

Nivel de confiabilidad: 85%

Valor total del Compromiso organizacional.

Total Comp.Org. /generaciones. Chi cuadrado: 64,97. Probabilidad: 30,76%

Total Comp.Org. /género. Chi cuadrado: 39,69. Probabilidad: **11,10%**

Total/función jerárquica. Chi cuadrado: 32,02. Probabilidad: 36,64%

Dimensiones:

“Motivación y valores”.

Motivación y valores/generaciones. Chi cuadrado: 17,93. Probabilidad: 59,16%

Motivación y valores/género. Chi cuadrado: 14,79. Probabilidad: **13,97%**

Motivación y valores/función jerárquica. Chi cuadrado: 7,68. Probabilidad: 65,96%

“Clima laboral”.

Clima laboral/generaciones. Chi cuadrado: 29,46 Probabilidad: **2,10%**

Clima laboral/género. Chi cuadrado: 7,35. Probabilidad: 49,90%

Clima laboral/función jerárquica. Chi cuadrado: 5,19. Probabilidad: 73,70%

“Satisfacción laboral”.

Satisfacción laboral/generaciones. Chi cuadrado: 13,79. Probabilidad: 46,54

Satisfacción laboral/género. Chi cuadrado: 4,16. Probabilidad: 76,14%

Satisfacción laboral/función jerárquica. Chi cuadrado: 5,77. Probabilidad: 56,60%

“Liderazgo y comunicación interna”.

Liderazgo y Comunic. int/generaciones. Chi cuadrado:19,01. Probabilidad: 26,78%

Liderazgo y Comunic. Int/género. Chi cuadrado: 13,43. Probabilidad: **9,77%**

Liderazgo y Comunic.int/función jerárquica. Chi cuadrado: 5,12. Probabilidad: 74,48

“Involucramiento”.

Involucramiento/generación. Chi cuadrado: 13,21. Probabilidad: 86,80%

Involucramiento/género. Chi cuadrado: 7,05. Probabilidad: 72,02%

Involucramiento/función jerárquica. Chi cuadrado: 16,67. Probabilidad: **8,19%**

Se observa que existe cierto nivel de congruencia con los valores expresados en el análisis anterior. Se podría inferir, entonces, que, haciendo los ajustes necesarios en los reactivos utilizados por dimensión (logrando correlaciones más altas), se aumentaría el nivel de fiabilidad a la construcción de la tabla mencionada.

Parte II

ANÁLISIS CUALITATIVO.

El análisis de la verbalización de conductas vinculadas al compromiso con INTA⁹⁰ será el tema central de esta parte del capítulo, buscando con ello conocer e interpretar las formas que adquieren, así como buscar patrones que permitan visualizar la existencia de relación entre compromiso y las variables generaciones, género y jerarquía; para aceptar o no, a la hipótesis previamente planteada.

No suele ser frecuente, en una investigación cualitativa, definir, a priori, una hipótesis de investigación. La razón de haberlo hecho en este caso, está basada en que, la autora de este trabajo, se desempeña laboralmente en la unidad de estudio, conoce su personal, actividades, formas de relacionamiento y el contexto en que ellas se dan.

La información contextual brindada en el capítulo III, relata el marco en que se originó la institución, la influencia de las actividades productivas más importantes de la zona circundante, la diversidad de funciones, procedencias, cultura local y regional, hábitos y flujo de convivencia diario, todos estos condicionantes, sumados a las características de personalidad, el lugar de asiento en la provincia, los diversos contextos ambientales, socioculturales y productivos, en donde se desarrollan actividades, las franjas etarias, género y nivel jerárquico a que pertenece cada uno, generan en cada individuo, una impronta personal, que repercutirá en la conducta vinculada al compromiso, o bien, en el apego a algunas de las variables predictoras.

Tratando de contribuir a comprender la subjetividad desde la que se actúa el compromiso organizacional, en primer lugar, se describirá e interpretará⁹¹ la información recabada por observación directa durante el proceso de entrevistas por encuesta a todo el personal, con lo que se tendrá algo más de información que permitirá percibir las relaciones internas, condiciones de trabajo, problemas emergentes, y otras cuestiones que pueden estar influyendo sobre alguna de las dimensiones del compromiso.

⁹⁰ Es importante acotar que se trata del enunciado de conductas vinculadas al compromiso en un momento particular de la EEA, ya que estaban por darse cambios en su organigrama, lo que se concretaría pocos días después, con un reagrupamiento y cambios de las jefaturas de varios grupos. Estas modificaciones que se supieron previamente a través de los rumores, estaban generando inquietud que pudo, posiblemente, reflejarse fundamentalmente en los comentarios vertidos durante la entrevista.

⁹¹ Se hará en letra cursiva.

Posteriormente, se hizo un breve análisis basado en los componentes del compromiso citados por Meyer y Allen, para poder brindar otro nivel de discusión o perspectiva.

Finalmente, se da lugar a la interpretación de los relatos breves obtenidos a través de la pregunta abierta contenida en la encuesta, haciendo un paralelismo entre las variables predictoras del compromiso que surgieron de forma recurrente, con los atributos que la institución evalúa y valora en el personal.

Observación directa durante la entrevista por encuesta. Interpretación.

La encuesta tenía un tiempo estimado de llenado de 4 minutos, sin embargo, casi en todos los casos, la demora fue, al menos, de 20. En todos los encuentros se recibieron consultas, comentarios con juicio de valor sobre algún tema/problema más sentido, y en otros, hubo climas más distendidos.

Interpretación: El tiempo real utilizado para completar la encuesta, así como las consultas recibidas sobre algunos ítems, pueden entenderse como algo positivo ya que, esto permitió observar que las preguntas fueron leídas con atención, intentando previamente comprender claramente cada afirmación enunciada y se les dedicó el tiempo necesario para su respuesta, permitiendo un pequeño período previo de introspección. Se infiere entonces, que, en la mayoría de los casos, el completar la encuesta les implicó un nivel de responsabilidad para ser lo más certeros posibles en sus respuestas. Por otra parte, la aparición de temas incluidos en las variables predictoras del compromiso, sugiere la necesidad de poder manifestar inquietudes e intereses que no están encontrando otro espacio/tiempo/interlocutor para hacerlo posible.

El proceso se inició con los grupos de trabajo que se encuentran dentro del predio de la EEA en Cerrillos para luego continuar haciendo el recorrido por todas las agencias de extensión. A continuación, algunas apreciaciones de los grupos ubicados en Cerrillos:

En uno de los grupos (lo llamaremos grupo 1), y por acuerdo con su jefe, se realizó la entrevista durante una reunión de equipo, de manera que, para ser expeditivos se realizó una breve introducción, y se repartió el instrumento que fue contestado en silencio (que marcaron cierta tensión en el clima reinante), sólo interrumpido para

realizar alguna consulta. Luego de entregar los formularios, surgieron comentarios desfavorables sobre liderazgo.

Interpretación: pudieron notarse problemas de liderazgo y comunicación interna que afectan fuertemente el clima laboral⁹². La sensación al llegar al lugar de la cita, fue de distanciamiento entre los integrantes del grupo y tensión en el ambiente, puesto de manifiesto por el silencio y las actitudes corporales cuando, en la EEA, y tal como se explicó en el capítulo de marco contextual, las reuniones de equipo suelen ser más distendidas e informales.

La falta de validación de los jefes, es una constante. Posiblemente, el cambio en las formas de gestión pasando de la autoridad a la responsabilidad compartida, propia de una gestión matricial (incipiente en este caso), está lejos de consolidarse aún. La ausencia de puestos concursables (y la legitimación que esto aportaría), así como de un staff de mandos medios trabajando con un estilo de gestión consensuado y apoyados, a su vez, por sus superiores; son factores que también pueden estar influyendo de manera negativa y generando incertidumbre y falta de claridad en los lineamientos dentro de los equipos.

En otro de los grupos (podría nominarse grupo 2), se realizó el proceso con toda normalidad, pero al finalizar, comenzaron a surgir cuestionamientos sobre algunos de los temas contenidos en el instrumento, de manera que se permitió que el grupo pudiera manifestarse y lograr con toda confianza, que se expresaran. El encuentro demoró aproximadamente una hora, en la que hicieron catarsis sobre la situación que los venía afectando desde hace mucho tiempo, vinculada a clima laboral⁹³.

La conversación, que comenzó muy tímidamente, alcanzó un nivel de detalles que la autora no intentó generar, pero sí facilitó con su escucha (lo que pone de manifiesto la gran necesidad que tenían, de exteriorizarlos). El grupo expresó su disconformidad ante situaciones que los estresan, desestimulan y dificultan la fluida comunicación y su plena integración interna. Además, se observó, por parte de quien tiene la conducción del

⁹² Este grupo en particular tiene una historia de conflictos internos de años vinculados a las discrepancias habidas en cuanto a la idoneidad (en términos científicos y académicos) de los perfiles seleccionados para ocupar el puesto de conducción.

⁹³ Por respeto a las personas involucradas y la confidencialidad que se merece el tratamiento de estos temas, no se ahondará en más detalles sobre los mismos.

grupo, cierta dificultad en la comprensión de su rol, ante la falta de comunicación con algunos de sus integrantes que no fueron convocados a la reunión (se coordinó directamente con ellos otra instancia a posteriori).

Interpretación: este grupo tradicionalmente era conocido como de relativamente buena cohesión interna, más allá de algunos eventos de desacuerdos moderados y controlables que todo grupo humano tiene. En definitiva, cuestiones como el clima laboral y el “liderazgo negativo”, estaban marcando profundamente el ánimo del grupo (a uno de ellos, varón, se lo vio conmovido durante la entrevista), dejando ver que esto está teniendo consecuencias sobre el estado emocional de sus integrantes y lógicamente sobre su productividad.

Parecería que el grupo se encuentra en una situación de cierto desaliento, pero, esto no ha modificado totalmente el fuerte apego por su quehacer. El involucramiento y la responsabilidad, hacen que puedan continuar pese a las circunstancias.

Por otra parte, también pueden observarse algunos desajustes en el rol de la jefatura del grupo, en cuanto a la insuficiente búsqueda de alternativas de solución hacia los planteos dados y por la falta de claridad en cuanto a las responsabilidades y requerimientos para su rol.

Un tercer grupo, que dio una respuesta inmediata a la convocatoria y se mostró muy proactivo y con un grado de confianza y comunicación interno muy bueno, también hizo referencia al clima laboral, pero, a diferencia, expresaron que, dentro del grupo existe un excelente clima, son muy amigos, buenos compañeros y se consideran “equipo”, sin embargo, creen que en el resto de la Experimental se vive un clima diferente. Aquí surgió un cuestionamiento sobre el reactivo 14 (que estaba incluido inicialmente en la encuesta y fue eliminado), ya que consideran que la naturaleza de su trabajo si bien es rutinaria, no les aburre, están conformes y satisfechos con ella.

Interpretación: este grupo, liderado y constituido mayoritariamente (pero no de forma excluyente) por representantes de la generación Y, que ostenta una fuerte cohesión interna, observa a su vez, un liderazgo que parecería estar basado en la colaboración, una buena comunicación interna, la distribución de roles sin por ello dejar de fomentar la participación en un marco de trato igualitario (horizontalidad). Se advierte un clima distendido y alegre de trabajo, con motivación y satisfacción laboral.

Esta situación que parece tan ajena a los casos planteados anteriormente, quizás tenga que ver con la descripción que recién se realizó del clima y relacionamiento interno del grupo, pero posiblemente intervenga, además, la naturaleza misma de la actividad que los agrupa, así como la falta de luchas internas por los recursos presupuestarios o externos a la institución, cosa que sí se da en el resto de los grupos de índole técnico-productivo.⁹⁴

En otro grupo muy alejado del predio central, se resalta el comentario realizado por una persona de apoyo de campo quien dijo que, “colabora” con otros (ajenos al grupo) si se lo piden, y agregó que, en otros grupos “tienen el síndrome del hijo único”, según aclara, porque creen que todo les pertenece: los vehículos, otros bienes, el personal de apoyo y no se los ceden ni permiten que sean requeridos por el resto de la unidad.

Con este grupo se trabajó en dos oportunidades debido a que cuando se dio la primera reunión, su jefe, no convocó a todos por creer que no era necesario, pese a que la convocatoria enviada decía claramente “para todo el personal”.

Interpretación: este grupo aparenta tener una buena cohesión interna, con un líder muy concentrado en su carrera profesional, que también es “proveedor” de recursos externos. Capacita al personal a su cargo para un correcto desempeño. El clima que se observó fue de respeto y buena relación interna. Se nota un grupo muy involucrado con las tareas que realiza y, en función de los comentarios que aportaron durante el proceso de entrevista, apasionados por el tema que los une y cooperando mutuamente. Tienen buena relación con el resto de personal de la EEA, aunque no extremadamente fluida. También se observa en los relatos, la lucha por los escasos recursos dentro de la institución.

En alguno de los demás grupos, y debido a la cantidad de personal involucrado, las entrevistas fueron hechas por subgrupos temáticos o individualmente cuando lo anterior no fue posible, sin observaciones de relevancia a considerar.

⁹⁴ Habría que indagar, las consecuencias sobre las variables predictoras del compromiso laboral, que acarrea la falta de presupuesto que se viene viviendo hace más de dos años, y que, invita a la generación de alternativas (fundamentalmente formulación de proyectos y convenios con otras organizaciones) en forma individual o colectiva para el ingreso de todo tipo de recursos. Actualmente son escasas las fuentes presupuestarias para enfrentar los gastos de actividades cotidianas.

En cuanto a las visitas a las Agencias de Extensión Rural para el relevamiento de campo y, como la autora se desempeña en el área, se propició cierto ambiente más relajado, basado en el conocimiento mutuo. En las distintas oficinas que se visitó, no hubo inconvenientes ni demasiadas preguntas o aclaraciones que hacer, sin embargo, se destaca que, en varias de ellas, se recibieron comentarios de disconformidad con cuestiones vinculadas, en general, al liderazgo, a la falta de comunicación e información que genera diferencias de oportunidades en comparación con el personal que tiene asiento en la EEA en Cerrillos.

Interpretación: se observa que las visitas fueron vistas como una oportunidad de conectarse con un par a quien no ven con frecuencia, de salir un poco de la cotidianidad y, de sentirse escuchados y dialogar.

Pese a las necesidades y dificultades que se presentan cotidianamente, muchos se hayan involucrados y motivados, como respuesta a la responsabilidad que les genera la empatía con la situación y problemas de los productores y su contexto. Esto los moviliza en búsqueda de recursos, contactos, alternativas de solución.

En cuanto a liderazgo y clima, se vive de distinta manera según cada grupo, en algunas el clima es muy bueno y de mucha cordialidad (la mayoría) y en un caso hay un enfrentamiento personal de vieja data que impide la cohesión grupal, aunque esto no impide el trabajo cotidiano y es sobrellevado, aunque eventualmente surjan momentos de mucha tensión.

A nivel general, las apreciaciones sobre el clima laboral grupal vs. el del resto de la EEA, se dieron en casi todos los grupos, algunos manifestando su buen funcionamiento grupal y otros, lo contrario, permitiendo inferir que, existe numerosas cuestiones no resueltas que están afectando de diversa manera y con distinta profundidad el ánimo general del personal, algunos lo vinculan y expresan como “falta de liderazgo”, en las preguntas abiertas, alguien consignó “falta liderazgo motivacional” (Generación X, femenino, sin función). Habría que analizar cuáles son las expectativas que tienen acerca de un “liderazgo”.

Este tópico, fue planteado por algunos en comentarios abiertos y públicos, otros de manera más confidencial, exteriorizando su desconcierto frente a las designaciones de Jefaturas o cuestionando la idoneidad y antecedentes de los mismos. Es importante aclarar que, salvo el cargo de la Dirección de la EEA, el resto no son cubiertos por

concurso, sino por designaciones internas⁹⁵, además, se trata en todos los casos de personal con alta capacitación y perfiles técnicos, pero no con entrenamiento ni desarrollo de habilidades de gestión. En ese sentido, la institución no prevé instancias de formación y acompañamiento para el personal que asume responsabilidades de conducción. Por otra parte, se agrega, además, que la asunción de la responsabilidad de jefatura de grupo, no implica una retribución monetaria atractiva para muchos y, que, algunos de los jefes encuestados, han manifestado que asumieron ese rol por el hecho de contribuir con la institución, ya que lo monetario no resulta relevante para la responsabilidad y dedicación que la gestión demanda, alejándolos de las actividades propias de sus carreras.

Otro tema que suma al anterior, es la falta de comunicación interna expresada por la insuficiente información que reciben en general ante la incertidumbre presupuestaria, actividades internas, cambios o decisiones organizacionales⁹⁶, sumado a escasa promoción para la participación en ellas; etc.

Análisis de la pregunta abierta.

En respuesta a la pregunta abierta que se realizara en la entrevista mediante encuesta, se obtuvo la opinión de 187 personas, ya que, de las 194 que respondieron a los reactivos, 7 no lo hicieron a esta consigna (desconociéndose los motivos).

La repetida lectura general de los relatos, permitió detectar no solo palabras recurrentes, sino la exposición de valores y una postura frente al trabajo, a través de ellos que resulta sugestiva e interesante, por lo que, se decidió incorporar, en primer lugar, un brevísimo análisis, vinculando los enunciados a la conceptualización de compromiso establecida por Meyer y Allen, únicamente a fin de poner en evidencia un aspecto que resulta detectable inmediatamente con la simple lectura y que es, la presencia de expresiones que apelan al componente normativo en forma casi generalizada.

⁹⁵ En el caso de las jefaturas de grupo o de AER, se selecciona en acuerdo entre las Coordinaciones de Área y el Director de la Unidad, con el visto bueno del Director Regional. Las AERs eventualmente se concursan, pero no con la frecuencia que está establecida (cada 4 años).

⁹⁶ Precisamente, al momento de iniciar el trabajo de campo para esta Tesis, se estaba anunciando la aprobación de una nueva estructura para la EEA, lo que generó profundo malestar por la falta de comunicación sobre los criterios utilizados para crearla y la falta de convocatoria al personal involucrado. Sólo se trabajó entre un grupo reducido de profesionales con cargos jerárquicos y, una vez aprobada se la dio a conocer públicamente.

Breve introducción al análisis teniendo en cuenta los componentes del compromiso organizacional definidos por Meyer y Allen.

La “responsabilidad” con que se asume cada puesto de trabajo, el involucramiento que garantiza la plena disposición para concretarlo, es una forma de retribución a lo que INTA brinda a sus empleados. De esta manera los integrantes del personal de la EEA establecen, casi de manera excluyente a juzgar por sus dichos, su forma de “compromiso”, involucrando el “deber” (deuda) en ello. Se comparten, a continuación, solo algunos de los numerosos y diversos ejemplos (consignando género, generación y jerarquía del entrevistado):

“El trabajo que llevo adelante lo hago con responsabilidad y, en muchas instancias, aportando más tiempo del demandado formalmente, para poder concretar las acciones en terreno, buscando alcanzar los objetivos. Esto lo hago porque pienso que es mi deber como agente de desarrollo” (varón, generación X, sin función jerárquica).

“Búsqueda de presupuesto extra INTA. Búsqueda de convenios con otras instituciones e INTA. Trabajo fuera del horario institucional” (mujer, generación Y, sin función jerárquica).

“Gestionar recursos, dedico más tiempo que el requerido. Escucho la opinión de todos, priorizo el trabajo a otras actividades de desarrollo personal. Me involucro en todos los procesos de trabajo grupal” (varón, generación X, con función).

“El trabajo cotidiano comprometido con la institución y la sociedad” (mujer, Generación BB, con función jerárquica).

“Quedarme fuera del horario laboral para cumplir con vencimientos o con tareas de mucha prioridad. No me molesta dedicar más horas al trabajo si es para cumplir algún objetivo” (mujer, Generación Y, sin función).

“Capacitaciones o reuniones con productores fuera de horario al menos, 2 o 3 veces por mes” (Mujer, generación BB, sin función).

No se encontraron frases que remitieran a “obligatoriedad” (“tener” que hacer algo por no encontrar otra opción), que podría inducir a pensar en el componente de continuidad. Y, se rescata sólo una mención relacionada directamente al componente afectivo, y otra que conjuga el afectivo y el normativo:

“Siento orgullo pertenecer a una institución con prestigio y de excelencia cuando trabajo articulando con otras organizaciones tanto públicas como privadas” (varón, generación X, sin función jerárquica).

“Yo quiero al INTA por el trabajo que me da” (varón, generación X, sin función jerárquica).

El orgullo de pertenencia, parece manifestar la identificación con la organización, tanto por el quehacer mismo, como por sus valores. En la última expresión transcrita, se mezcla algo del orden de lo emocional con lo normativo (lo que, justamente, es uno del cuestionamiento que se les hace a los autores citados), se encuentra íntimamente vinculado el cariño como forma de retribución o “devolución” necesaria por “algo” que la organización le ofrece (trabajo).

En síntesis, esta recurrencia a lo normativo prácticamente del total de los entrevistados, y, fundamentalmente apostando a los conceptos responsabilidad e involucramiento (en forma explícita o implícita), sólo se deja expuesto aquí, a fin de tener otro elemento de sustento para el análisis siguiente en que se seguirá profundizando sobre el particular.

Análisis de la pregunta abierta haciendo un paralelismo con las variables usadas en las evaluaciones de desempeño del INTA:

En la lectura general de los enunciados, se ha descubierto, además, alusiones directas y/o implícitas a las variables predictoras del compromiso que se definieron para este trabajo. A su vez, la autora⁹⁷, basándose en su experiencia personal como miembro de distintas y numerosas juntas de evaluación, considera que se vislumbra cierto paralelismo entre los valores que subyacen en los relatos personales sobre compromiso, con aquellos que conforman el formato de evaluación de desempeño del personal⁹⁸ de INTA.

De manera que, se decidió, realizar la indagación tratando de descubrir los paralelismos entre las variables que intervienen en las formas de “manifestar el

⁹⁷ Se aclara que, la autora de esta Tesis, fue Coordinadora del Área de Extensión de la EEA Salta durante 2010 a 2018, período en que, dentro de sus funciones, les ha correspondido participar como miembro de las juntas de evaluación de desempeño de miembros de su área (60 personas), teniendo para ello que estar en conocimiento de la normativa y formas de evaluación de cada grupo escalafonario.

⁹⁸ Para mayor información, en la bibliografía, se encuentra el link que conduce al manual de procedimiento utilizado por INTA, así como la escala de valoración del personal según grupo Evaluatorio⁹⁸ y las tablas de ponderaciones por Dimensiones evaluadas.

compromiso” (variables predictoras) por parte del personal, y las variables que intervienen en la evaluación de desempeño, poniendo atención en posibles tendencias en función de las variables demográficas seleccionadas, para permitir, de esta manera, dar respuesta a los objetivos cualitativos de investigación y verificar la hipótesis desarrollada: “*Existen diferencias en las formas de manifestación del compromiso (conducta) entre los integrantes del personal de la EEA Salta del INTA*”.

Sobre la evaluación de desempeño anual en INTA: este proceso se realiza cada año en cada Estación experimental del país, y con ella se califica lo actuado a año vencido, pudiendo esta calificación, permitir un ascenso en el nivel de puesto cada dos o tres períodos, según el valor obtenido, lo que, obviamente, redundará en un aumento salarial.

Cada persona, de acuerdo a su grupo Evaluatorio⁹⁹, y, según tenga o no función, completa un formulario específico, éste, posteriormente, es puesto a consideración de la Junta de Evaluación que se constituye para tal fin. De la lectura del informe presentado, la Junta completa una planilla que contiene ítems o dimensiones (que representan lo que INTA denomina como “Dimensiones”¹⁰⁰), que varían de acuerdo a cada grupo escalafonario, y son los siguientes:

Para personal de apoyo y Técnicos: “Aptitud”; “Responsabilidad”; “Rendimiento”; “Cooperación”, e “Integración”. Adicionándose “Coordinación y supervisión” en los casos que la persona tuviera función jerárquica.

En el personal profesional, los ítems concebidos son: “Efectividad y eficiencia”, “Creatividad e iniciativa”; “Actitud de superación”; “Integración”; “Rigor científico y metodológico” y; “Coordinación y supervisión” en los casos que se amerite, como se explicó anteriormente.

Con cada formulario, la Junta de evaluación, asigna un puntaje a cada dimensión, en función de una escala de valoración pre establecida¹⁰¹, el puntaje final por ítem o

⁹⁹ Grupos escalafonarios: Apoyo, Técnico y Profesional. Se adiciona un formulario diferencial para el cargo de Conducción, destinado específicamente a los directores de EEAs.

¹⁰⁰ Con definiciones claras y concretas que figuran en el manual de evaluación de desempeño de INTA.

¹⁰¹ La calificación correspondiente a cada concepto se representa con los siguientes valores: NO ALCANZO, 20 PUNTOS; ALCANZO PARCIALMENTE (AP) 40 PUNTOS; ALCANZO (A) 60 PUNTOS; SUPERO (S) 80 PUNTOS; SUPERO AMPLIAMENTE (SA) 100 PUNTOS. El PUNTAJE FINAL se establecerá según las TABLAS DE PONDERACIÓN acorde con cada grupo. El puntaje asignado a cada dimensión será multiplicado por el PESO DE PONDERACIÓN correspondiente. La sumatoria de los valores de la columna “TOTAL CONCEPTO” expresará el resultado numérico final de la evaluación, valor que se equivale con una VALORACIÓN CUALITATIVA.

dimensión, surgirá de la ponderación que pesa sobre cada ítem (Ver Anexo III para más detalles) y el puntaje final será producto de la sumatoria de todos los valores ponderados por ítem.

De las dimensiones de la evaluación de desempeño. Cualidades “más valoradas” por el INTA.

En primer término, se analizó el valor que se le asigna a cada ítem o “dimensión” en la tabla de ponderación de INTA. Esta valoración diferencial, se asume, pone de manifiesto, las “cualidades” o “actitudes” que la institución desea y premia en su personal, en otras palabras, el peso que se le da en la escala de ponderación, marca “la importancia” que adquiere para la institución la portación de ciertas cualidades evaluables.

En el caso del **personal técnico y de apoyo**, los ítems que reciben el máximo valor en la ponderación, son “**Aptitud**”¹⁰² y “**Rendimiento**”¹⁰³, ambos llevándose cada uno el 25% del puntaje que hayan recibido para el ítem¹⁰⁴, seguidos inmediatamente por “**Responsabilidad**”¹⁰⁵, al que se le asignó un 20% (son superados únicamente cuando aparece el ítem “Coordinación y supervisión” para los empleados con nivel jerárquico).

En el caso de los **profesionales** la tabla le da los valores más altos de ponderación a los ítems “**Efectividad y eficiencia**” y “**Rigor científico y metodológico**” recibiendo en ambos casos el 25% de la puntuación total y, sólo siendo superados cuando aparece el ítem “Coordinación y supervisión”, como ya se comentó.

Este advenimiento de la organización a valorar en mayor cuantía aquellos indicadores que pongan de manifiesto la “**productividad**” (“**Rendimiento**”, “**efectividad y eficacia**” fundamentalmente), en cierta medida se ven plasmados en la respuesta (tanto verbalizada como concreta) brindada por el personal, que se ve convocado a retribuir el beneficio de la pertenencia, con resultados mensurables y un buen uso de los recursos dispuestos por la organización. Por otra parte, la “**Responsabilidad**”, concebida en el

¹⁰² Aptitud: Evalúa el grado en que el agente reúne los conocimientos, habilidades y criterios necesarios para el desarrollo de la tarea correspondiente a su nivel de puesto. Considera las propuestas y sugerencias del agente para la modificación y mejora de los procesos. Considera, asimismo, la actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos de acuerdo con las oportunidades que le brinda la Institución.

¹⁰³ Rendimiento: Evalúa el resultado del trabajo del agente, en calidad y cantidad, en función del tiempo y de los recursos asignados y disponibles para realizar la tarea.

¹⁰⁴ Ej.: si una persona es calificada con un 100 en un ítem por haber “superado ampliamente” las expectativas para esa dimensión con respecto a su cargo y función, se multiplica por 0,25 y así se obtiene el valor final/ítem. La sumatoria de todos los valores/ítem, conformará la calificación final.

¹⁰⁵ Responsabilidad: Evalúa el grado en que el agente cumple con la ejecución de las tareas asignadas.

manual de evaluación de desempeño de INTA como el “*grado en que el agente cumple con la ejecución de las tareas asignadas*”, atraviesa a las dimensiones enunciadas precedentemente, sin ella, no sería posible concebir resultados, vistos como “**logros**”, tanto en términos de productos como de procesos.

Es llamativo que este último ítem sólo figure para la evaluación del personal de apoyo y técnico, aunque en los enunciados analizados aparece en forma casi permanente, sea en forma explícita o implícita, poniendo de manifiesto claramente, los aportes que cada uno realiza para llegar a los objetivos planteados sin discriminaciones de género, jerarquía ni nivel jerárquico.

Cuando se les ha pedido que expresen su compromiso con INTA, prácticamente todos lo han enunciado desde la particular “forma” de manifestar la responsabilidad con que asumen su trabajo, y no tanto los sentimientos que ello les genera, como se anticipó oportunamente. La responsabilidad, vista como el “deber moral” implícito en la necesidad de cubrir las expectativas institucionales (cuando no propias), a unos los lleva a quedarse trabajando fuera del horario establecido o hacerlo en días no laborables, a otros les reporta tener que poner dinero de su bolsillo para afrontar gastos o movilidad propia, y hay quienes se capacitaron de manera particular para estar a la altura.

Para dar cuenta de la trascendencia que adquieren los conceptos responsabilidad y productividad (por sobre cualquier otro), como forma en que los empleados de la EEA manifiestan su compromiso, se transcriben algunas de las frases encontradas en la pregunta abierta de la encuesta, en ellas se denota la presencia un alto grado de involucramiento que lleva a realizar todo tipo de actividades conducentes al logro de objetivos, con recursos de la organización y/o conseguidos en gestiones personales o grupales, lo que denota en este caso, motivación (aquello que los moviliza y los lleva a poner “algo más” de lo requerido). Otros se concentraron en consignar resultados concretos, en productos o procesos, pero es muy reducida la presencia de algún tipo de referencia a otras de las dimensiones del compromiso desarrolladas en este estudio, como así también a términos o expresiones que induzcan a pensar al apego, interés de permanencia, pertenencia, etc.

Se consigna entre paréntesis, género, generación y nivel jerárquico del entrevistado correspondiente:

“Trabajar fuera de hora, salidas sin viáticos. Formación de una cooperativa agropecuaria con productores porcinos” (Femenino, generación X, sin función jerárquica).

“Organización de ferias de pequeños productores y campesinos en las localidades de Coronel Moldes, La Viña, Guachipas y Cerrillos” (Masculino, generación BB, sin función).

“Mucho tiempo después de hora para trabajar sobre actividades de investigación descuidando muchas otras cosas, entre ellas la familia (lo máspreciado en mi vida). Sacar licencia y pagarme diferentes cursos de capacitación para estar siempre con lo último en conocimiento y tecnología agropecuaria, y así poder ayudar a mejorar los sistemas y la vida del productor” (Masculino, generación X, sin función jerárquica).

“Trabajos realizados en PH¹⁰⁶ llegando a satisfacer los pequeños productores. Recuperación de \$ 85 mil de factura Lusal¹⁰⁷, la cual no correspondía. Ahorro energético Edesa¹⁰⁸ factura a INTA por un total de \$ 700 mil” (Masculino, generación Y, sin función).

“Desde mi vinculación al INTA, mi compromiso fue en llevar a cabo un programa “salud con los pueblos” en Jujuy, para INTA. Ejecutando como responsable y defendiendo en su transcurso de que se lleve a cabo, en el cuidado de la institución y recursos asignados” (Masculino, generación X, sin función).

“Cumplir con los objetivos planteados en los proyectos, buscar nuevas articulaciones ante las limitaciones presupuestarias para alcanzar estos objetivos” (Femenino, generación X, sin función).

“El trabajo realizado de poner on line las EMAS de CR Salta Jujuy en la web del INTA” (Masculino, generación Y, sin función).

“Continuar trabajando en líneas de investigación priorizadas más allá de las circunstancias económicas, Salir al campo sin viáticos, gastos o vehículos propios del INTA, con gastos a cargo de productores y personales” (Femenino, generación X, sin función).

“A partir de mi trabajo en pos cosecha de frutales, junto a todo el equipo, se logró capacitar a los productores de Perico (Jujuy) en el momento oportuno de cosecha y así

¹⁰⁶ PH: ProHuerta. Programa del Ministerio de Bienestar Social de la Nación, ejecutado por el INTA:

¹⁰⁷ LUSAL: empresa proveedora de servicio del alumbrado público en Salta.

¹⁰⁸ Edesa: empresa proveedora de servicio de luz en Salta.

lograr una mejor calidad de la fruta de “primicia” al llegar al mercado central de Buenos aires” (Femenino, generación BB, sin función).

“Me involucro activamente participando en consejos de centro y en actividades de toma de decisión” (Masculino, generación X, con función).

“Desde mi puesto de trabajo llegar a un ordenamiento tanto en el campo productivo como en el investigativo para una mejor imagen de la EEA y, por lo tanto, del INTA”. (Femenino, generación BB, con función)

“Conformar asociación de productores, gestiones inter institucionales” (Masculino, generación X, sin función).

“En ocasiones muy reiterativas, puse dinero del bolsillo sin esperar nada a cambio. Lo hice porque quise y lo sigo haciendo” (Masculino, generación Y, sin función).

“Casi la totalidad de comisiones por trabajo que realizo, son costeadas por mi cuenta (traslado y hospedaje). Realizo estas comisiones en búsqueda de nuevas oportunidades de acción e investigación” (Masculino, generación Y, sin función).

“Cumplir con el rol que me toca desempeñar en la dirección del laboratorio” (Femenino, generación BB, con función).

“¡Presentación beca INTA-CONICET (co financiada) en 10 días!!! Conseguir director, codirector, becario (tema de beca, plan de trabajo), implicó entrevistas y respuestas personalizadas a cada uno” (Femenino, generación Y, sin función).

“El trabajo que llevo adelante lo hago con responsabilidad y, en muchas instancias, aportando más tiempo del demandado formalmente, para poder concretar las acciones en terreno, buscando alcanzar los objetivos. Esto lo hago porque pienso que es mi deber como agente de desarrollo” (Masculino, generación X, sin función).

“Generar y llevar a territorios ofertas tecnológicas” (Femenino, generación BB, Con función).

“Haber trabajado hasta terminar una tarea el día de la muerte de mi papá (fue para el “tranqueras abiertas”)” (Masculino, generación BB, sin función).

“INTA Expone NOA 2012, A cargo de área Gestión ambiental y logística, patio de comidas, entre otras. Demandó producción gráfica, audiovisuales, trabajo a campo con alto compromiso y sentido de pertenencia. En mi caso, primera y única vez” (Femenino, generación Y, sin función).

“Estar a cargo del seguimiento de la construcción y equipamiento del nuevo laboratorio de salud animal” (Femenino, generación X, sin función).

“Mantener mis tareas al día, así tenga que trabajar fuera de horario” (Femenino, generación Y, sin función).

“Responsable técnico Profeder ganadero El fuerte Villamontes. Responsable operativo ensayo de la red cultivares de alfalfa” (Masculino, generación Y, sin función).

“La realización de tareas con los productores, pensando en las necesidades del sector, realizando tareas que contribuyen al desarrollo a pesar de circunstancias negativas o adversas” (Femenino, generación BB, sin función).

“Muchas actividades planificadas son garantizadas con recursos propios, ya que el INTA no tiene financiamiento. Actualmente estando de licencia estoy trabajando para garantizar la ejecución de los proyectos especiales PH 2019” (Masculino, generación Y, sin función).

“Trabajo concretamente en mejoramiento genético en la búsqueda de nuevas variedades y manejo siempre pensando en mejorar la producción. El día a día pone de manifiesto mi compromiso con INTA” (Femenino, generación Y, sin función).

“Escribir 5 libros” (Masculino, generación BB, sin función).

“Contribuir a la conservación de la agro biodiversidad y brindar charlas de difusión del trabajo realizado por INTA en conservación y uso de los recursos filogenéticos. Algunas actividades se han realizado en varias ocasiones con pocos recursos, ideando la forma de cubrir ciertas necesidades para que se pueda asegurar una adecuada conservación del germoplasma” (Femenino, generación Y, sin función).

“Elaboré una propuesta para el uso de recursos institucionales (ex CIUCS) para crear un centro de capacitación para emprendedores con participación de municipios y universidades locales” (Masculino, generación BB, sin función).

“Realizo trabajos de investigación aun cuando estoy en una AER, resolviendo problemas concretos para los productores, y, en consecuencia, se desarrolló una cadena de actividades que generó otros vínculos (convenios, becarios, pasantes, fluidez de relación con los productores y confianza en INTA, vínculos con programas nacionales e investigadores del país)” (Femenino, generación Y, sin función).

“Cuando se presenta una actividad genero ideas, proyectos y sugerencias innovadoras para que la misma sea eficaz y exitosa. Trato de renovar “formas” De hacer mis tareas” (Femenino, generación X, con función).

Colaboración directa con INTA expone de otras regiones” (Masculino, generación Y, sin función).

“Muestra de campo realizada 2014 por el INTA en finca Playa grande” (Masculino, generación X, sin función).

“En convenio y apoyo a la Secretaría de Producción del municipio realizamos pequeños talleres y promovimos botiquines y bancos de forrajes con los productores ganaderos con el compromiso y responsabilidad de contraparte con la localidad rural de Amblayo”. (Masculino, generación X, sin función).

“Desarrollo tareas de laboratorista en varios laboratorios. Lo cual mi crecimiento en base al conocimiento aumenta eficientemente” (Femenino, generación Y, sin función).

“La organización de la jornada Nacional de Forrajes conservados por 10 años consecutivos, sin sacar rédito monetario algunos” (Masculino, generación X, sin función).

“En el año 2014 en Apolinario Saravia, con un compañero de trabajo instalamos 2 invernaderos con un total de ½ hectárea y 1 ha de riego por goteo donde sembramos hortalizas de fruto planteado la propuesta técnica de INTA. Esta finca sirvió para mostrar a los productores técnicas de manejo con bajo impacto ambiental propuestas por INTA” (Masculino, X, con función).

“Tareas administrativas, recepcionista, colaboradora en distintos eventos y promotora PH” (femenino, generación Y, sin función).

“Participación en el desarrollo de la vacuna refrigerada contra “tristeza bovina”” (Masculino, generación BB, con función).

“El compromiso con la institución día a día. Ensayos anuales realizados con responsabilidad desde el comienzo hasta finalizarlos” (masculino, generación Y, con función)

“Participación en el desarrollo de la vacuna refrigerada contra “tristeza bovina”.

“Planifico, gestiono, y concreto obras estructurales y no estructurales relativas al uso y manejo del agua para pequeños productores rurales” (Masculino, generación BB, sin función).

Otras dimensiones de la evaluación de desempeño que aparecen en el compromiso laboral.

Por otra parte, las dimensiones “**aptitud**¹⁰⁹” (para los grupos apoyo y técnico), “**rigor científico y metodológico**¹¹⁰” (para profesionales), también muestran valores altos en la escala de ponderación INTA, que, asigna el 25% del puntaje total a cada una¹¹¹, a ellas se suma, para el caso de los profesionales, otra dimensión que versa sobre lo mismo “**actitud de superación**¹¹²”, con el 10,5%.

Esta es otra “declaración de valores” que, como institución de Ciencia y Técnica, marca la fuerte tendencia a la profesionalización de su personal, el estar apegados al rigor científico, y el máximo aprovechamiento de su capital humano lo que redundará en mayores logros y mejor uso de los recursos.

La carrera profesional, el perfeccionamiento y la actualización permanentes, son altamente valorados y promovidos y son cuestiones que se visualizan como “áreas de mejora” en caso que, el empleado no cumpla con este requerimiento y son asumidos de esa manera por el personal, sin importar género o generación. En el caso particular de quienes se dedican a investigación, este ítem adquiere mayor protagonismo para el pleno desarrollo de su carrera científica y/o académica, pero considerando que, el cumplimiento de esto, no lleva implícito, necesariamente, el deseo de permanencia. Agregando, además, que, la investigación científica no presenta alta demanda laboral fuera de instituciones pública como INTA, INTI, Conicet y alguna más, restringiendo mucho las posibilidades de búsqueda de alternativas dentro del país. Algunos han generado lazos internacionales y, dependiendo de la especialidad temática, pueden llegar a ser requeridos en el exterior o bien, en el medio, como consultores privados, pero estos casos son la excepción a la regla¹¹³.

¹⁰⁹ Aptitud: Evalúa el grado en que el agente reúne los conocimientos, habilidades y criterios necesarios para el desarrollo de la tarea correspondiente a su nivel de puesto. Considera las propuestas y sugerencias del agente para la modificación y mejora de los procesos. Considera, asimismo, la actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos de acuerdo con las oportunidades que le brinda la Institución.

¹¹⁰ Rigor científico y metodológico: Considera el grado de cumplimiento en la APLICACIÓN de los principios, método científico y metodologías propias de su disciplina, más adecuados para el logro de los resultados buscados.

¹¹¹ En el caso de tener cargo de conducción, el formulario es otro y los porcentajes varían, aun sosteniendo su valor en el “ranking” correspondiente al grupo de evaluación.

¹¹² Actitud de superación: evalúa la actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos para mejorar el desempeño en su tarea, así como las capacidades para optar por tareas de mayor responsabilidad y complejidad.

¹¹³ Hubo un caso de un par de profesionales, uno de ellos especializado en el exterior decidió iniciar su propio emprendimiento como asesor privado, que logró con éxito (debido a sus capacidades y alto reconocimiento en el medio), y el otro como empresario de productos para el sector agropecuario, manteniendo vinculación comercial con la EEA. El retiro de ambos se realizó voluntariamente, en la década del '90, siendo muy jóvenes. Entre los extensionistas también hubo otros dos técnicos que decidieron alejarse de la institución, pero por cuestiones de índole política y problemas serios de discrepancias con su equipo de trabajo y directivos.

A continuación, se transcriben algunos de los relatos del personal que, a optado por expresar su “forma” de comprometerse con el INTA vinculada a estas últimas dimensiones mencionadas y en las que, como en el caso anterior, se visualiza el grado de responsabilidad, involucramiento y motivación que llevan implícitas sin importar el género o generación de quienes se pronuncian:

“La actividad que he realizado y pone de manifiesto mi compromiso, es la realización de un posgrado” (Femenino, generación Y, sin función).

“Sacar licencia y pagarme diferentes cursos de capacitación para estar siempre con lo último en conocimiento y tecnología agropecuaria, y así poder ayudar a mejorar los sistemas y la vida del productor” (Femenino, generación Y, sin función).

“Haber hecho una Maestría en relación a INTA, pero a mi costo. Trabajé fuera de horario; generando proyectos y capacitaciones” (Femenino, Generación Y, sin función).

“La realización en tiempo y forma de un doctorado que me demanda mucho esfuerzo pero que debo terminarlo para contribuir al conocimiento y a la formación en la tarea de trabajar y acompañar a los pequeños productores” (Femenino, generación X, con función).

“Capacitaciones realizadas que me dan experiencias necesarias para aplicarlos en forma positiva para la institución” (Masculino, generación BB, sin función).

“Siempre trabajo con buenos investigadores que me formaron en sanidad vegetal. Ahora en mejoramiento genético realizando cruzamientos me hace bien” (Masculino, generación BB, sin función).

“Técnico en investigación, trato en lo posible de mantenerme al día con mi profesión” (Femenino, generación BB, sin función).

“Me capacité en instituciones de excelencia para poder mejorar la calidad de mi trabajo” (Femenino, generación X, con función).

“El trabajo que se realiza diariamente son las observaciones en forma, o sea, estrictas. Los horarios viernes y nocturnos sin tener fines de semana y feriado” (Masculino, generación BB, sin función).

Restantes dimensiones de la escala de evaluación de INTA.

El resto de los ítems del formato de evaluación de desempeño de INTA, son lo que resultarían más propicios para generar condiciones de trabajo favorables y están muy vinculados con algunas de las variables predictoras del compromiso que se seleccionaron para esta investigación. La “**Cooperación**”, definida por INTA como “*disposición favorable para trabajar con el conjunto del personal, en beneficio de los objetivos institucionales*”, “**Integración**”: “*actitud para relacionarse con el resto del personal en pos de generar un ambiente armónico de trabajo*”. Ambas apuestan al trabajo en equipo y el vínculo como aportes a la mejora del clima laboral y a la observación de los objetivos institucionales (remitiendo a las dimensiones “*Clima laboral*” y “*Motivación y Valores*” de este estudio).

Se puede observar un desacople o tensión entre el “estímulo” que la organización brinda a su personal desde sus enunciados, tendientes al trabajo en equipo y en red, la multidisciplinariedad, la gestión matricial, frente a un sistema evaluatorio (y de recompensa) apegada a conductas individuales poco favorecedoras de lo antedicho.

A continuación, se vierten algunos ejemplos de personas que le asignan importancia a realizar una contribución al INTA, basada más hacia el relacionamiento humano, sin por ello entender que desmerecen la cuestión productivista:

“Trato de ser responsable y criterioso con mi trabajo ya que de ello depende muchas veces el trabajo de las demás personas que integran el grupo. Me gusta mantener nuestro lugar de trabajo limpio y ordenado ya que es visitado cotidianamente por alumnos, productores y demás personas” (Masculino, generación X, sin función).

“Sería una serie de trabajos para unir al grupo de trabajo. Colaborar con otras áreas en actividades comunes (misas, agasajos, etc.). Crear un espacio donde la gente aprendió a desinhibirse (taller de canto)” (Masculino, generación X, sin función)

“Considero las actividades que realizo en la AER con dedicación, compromiso y pro actividad, siempre viendo lo bueno y lo que se puede hacer para el bien común de los productores y de la comunidad general” (Femenino, generación X, con función).

“Vengo a trabajar todos los días con ganas de trabajar y estar contenta de las cosas en las que participo” (Femenino, generación Y, sin función).

“Dediqué gran parte de mi tiempo, incluso fuera del horario laboral, en la participación de proyectos desarrollados por INTA y proyectos externos (internacionales). Intento desde mi lugar, generar un buen ambiente laboral, e inclusive, propiciar vínculos de amistad” (Femenino, generación Y, sin función).

“Trabajo diario en el que ofrezco lo mejor de mis capacidades, tiempo, esfuerzo. Trato de generar, colaborar y apostar al buen clima laboral e interpersonal” (Masculino, generación Y, sin función).

“En cada pequeño acto trato de ser responsable (lo subraya) y dar lo mejor de mi parte con mis obligaciones y mi grupo de trabajo. Definitivamente mi mayor compromiso es para con mi grupo de trabajo” (Masculino, generación Y, sin función)

“Coordinación de proyecto nacional durante muchos años, 2006 al 2017 y la situación en todos estos años fue de mucho compromiso, resultados y pudimos entregar lo máximo de nuestro esfuerzo en el marco del proyecto. Actualmente estoy en un proyecto internacional desde fontagro con fuerte componente de participación de INTA en todas las actividades realizadas, el cual, es un éxito a nivel del trabajo con pequeños productores” (Femenino, generación BB, sin función).

Por su parte, la dimensión **“Creatividad e iniciativa”**, considerada como *“la capacidad para generar cambios y proponer nuevas alternativas en su tarea y en las de su equipo de trabajo. Considera además la obtención de nuevos aportes o soluciones a través la vinculación con otras instituciones/organismos para el logro de los objetivos institucionales”*, podría asimilarse como semejante a la dimensión *“Motivación”*, definida en esta investigación, como una de las variables predictoras del compromiso organizacional, ya que, ambas movilizan al individuo en pos de mejoras o concreciones.

Esta cualidad, más allá de permitir manifestar la capacidad de reinventarse, desafiar la rutina, aportar novedades y alternativas, y promover la articulación con otros, es quizás, uno de los atributos más desarrollados en la institución, en parte podría decirse que, producto de la crisis financiero/presupuestaria que atraviesa la institución desde hace unos años y que, se ha agudizado desde el año 2019. Ante la falta de recursos presupuestarios, cada persona intentar generar alternativas y apela para ello a su creatividad, búsqueda de contactos para generar propuestas innovadoras y que permitan, de cualquier modo y a pesar de las circunstancias, cumplir con los objetivos institucionales (retomando aquí, la necesidad de generar resultados).

Haciendo una lectura exhaustiva, se observa que la mayor parte del personal tanto técnico como profesional, ha realizado algún tipo de actividad en que se involucra esta dimensión, justamente estos dos grupos escalafonario son los evaluables, no así el grupo de apoyo que no genera proyectos, pero sí los acompaña y viabiliza.

A pesar del importante aporte que generan estas tres últimas dimensiones enunciadas en el trabajo individual y colectivo, presentan valores de ponderación mucho menores que las “productivistas”

A continuación, se transcriben algunos ejemplos en los que se recurre a estas dimensiones para explicar cómo se vive y siente el compromiso organizacional:

“Debido a la falta de presupuesto para el desarrollo de las actividades, decidí igualmente sembrar los ensayos. Para ello recurrí a fondos personales. A fin de recuperar mi dinero, organicé unas jornadas de monitoreo y conseguí auspiciantes para cubrir los costos, además de cobrar una pequeña inscripción. De este modo pude realizar mis ensayos, mostrar nuestros trabajos al medio y, además, generar un pequeño fondo para gastos de líneas futuras” (Femenino, generación X, sin función).

“Generación de convenios y recursos extrapresupuestarios, lo que permite generar valor institucional y dar visibilidad a la institución” (Masculino, generación X, sin función).

“Estaba trabajando en otra unidad el INTA con muy pocas tareas asignadas, la mayoría de tipo técnico, sin ningún tipo de complejidad para la formación que había recibido por INTA. Pedí un cambio de unidad para que mi puesto y trabajo sirviera realmente a la institución y comencé con nuevas tareas y funciones en otra provincia. Participé en un montón de proyectos específicos y obtuvimos muchos resultados en gran medida gracias a mi gestión con otras unidades de INTA. He participado, organizado, colaborado, etc., en todos los muestreos de grupo que se me fuera solicitado. He gestionado la compra de gran parte del material de equipamiento del nuevo laboratorio, más allá de las áreas que fueran de mi incumbencia. He iniciado nuevas líneas de investigación a partir de presupuesto cero con el apoyo de un coordinador de área que ya no está en funciones. No se me permitió presentarme al último llamado de posgrado que realizara INTA, para solicitar se me permita realizar un doctorado, no abriéndose esa posibilidad nuevamente hasta el momento y aun así logré obtener dos subsidios internacionales para realizar una parte de mi plan de tesis en España. Continuando con la realización del doctorado en la UBA sin ningún tipo de financiación de parte de INTA, contando únicamente con los permisos de comisión sin viáticos para cualquier actividad relacionada con ello” (Femenino, generación X, sin función).

“Estoy buscando en forma continua la forma de realizar acuerdos, proyectos, convenios, etc. para mejorar o facilitar la obtención de objetivos de INTA” (Masculino, generación BB, con función).

“Conseguir fondos extra INTA en momentos en que la institución no tenía, con el objeto de continuar los objetivos planteados” (Femenino, generación X, sin función).

“Es constante nuestra contribución a mejorar nuestras tareas y siempre aportamos con ideas y mucho esfuerzo con la carencia de recursos que muchas veces contamos” (Masculino, generación X, sin función).

“Generar/iniciar una nueva temática en un territorio donde no se trataba y es importante” (femenino, generación X, sin función).

“El buscar alternativas para pequeños productores y tecnologías adaptadas a la producción” (Masculino, generación X, sin función).

“Ejecución de la Red de Escuelas Agro técnicas. Trabajo integrado y puesta a disposición de todo lo que conocemos en territorio en función de equipos de investigación /extensión. Ejecución de convenios propios renovados, vigentes y otros aún sin vigencia; asistencia técnica y apoyo logístico aún en zonas fuera de mi ámbito de acción. Participación en CYMAT, Comité editorial de la EEA. Articulación con todas las áreas de trabajo que sean posibles para cumplir metas, objetivos en franco apoyo al desarrollo territorial. Apoyo a las organizaciones y ejecuciones de eventos aun fuera del ámbito INTA, promoviendo la integración, etc.”. (Femenino, generación X, sin función).

“Puesta a punto de técnicas de diagnóstico para aumentar los ingresos económicos del laboratorio” (femenino, generación Y, sin función)

Motivación intrínseca, ideales, valores personales y sentido de pertenencia.

Dejando de lado las dimensiones de la evaluación de desempeño de INTA, se suma ahora, al análisis de los enunciados de la encuesta, el producto de las observaciones participantes realizadas sobre una de las dimensiones del compromiso utilizada en este trabajo, y de la cual se ha hecho sólo alguna mención anteriormente, se trata de Motivación y Valores.

Tratándose de una organización del sector público, cuya Misión es generar innovaciones en procura de mejorar las condiciones de vida del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial, es lógico encontrar entre su personal, una mayoría

(posiblemente), que tiene objetivos y motivaciones acordes o vinculados con los institucionales o adhieran a ellos, no obstante, existen posturas que afirman que, “*el compromiso es con los productores*” (razón de ser institucional) y es a ellos a quienes se debe dar explicaciones del trabajo realizado e, inclusive, del uso del tiempo laboral¹¹⁴.

Esta concepción parecería estar algo desapegada al compromiso tal como se lo ha conceptualizado a través de este trabajo, y más bien se podría enmarcar en el involucramiento con los beneficiarios sin dejar claro su vínculo con la institución.

En otros casos, tener objetivos compartidos con la organización, no implica, necesariamente, estar comprometidos con ella en cuanto a deseo de permanencia¹¹⁵.

Es decir que, pueden trabajar con gran responsabilidad, involucramiento, creatividad y demás cualidades en pos de metas comunes con la organización, pero en donde ésta se convierte en instrumento para el alcance de finalidades más amplias que promueven beneficios para algo/alguien (un ideal, un grupo, etc.). Aquí, el deseo está puesto en ideales personales, políticos, valores morales o en cuestiones ideológicas que no necesariamente implican desear continuar en la organización sino, en tanto y en cuanto ésta les permita cumplir con lo antedicho.

A continuación, sumando a la observación participante, algunas expresiones vertidas en las encuestas, que denotan lo expuesto:

“Todas las actividades laborales que realizo las hago comprometido principalmente, con la comunidad en la que vivo y con las comunidades del territorio en donde trabajamos. Trasciende lo institucional” (Masculino, generación Y, sin función).

“En este momento me encuentro de LAO y sin embargo estoy trabajando para ejecutar PEPH que han sido recientemente aprobados. Es importante destacar que el compromiso primero es con las organizaciones del territorio” (Femenino, generación X, sin función).

“Apoyo incondicional hacia el productor” (Masculino, generación X, sin función).

¹¹⁴ Para referenciar este comentario, es necesario aclarar que, el trabajo del extensionista implica, en gran medida, la capacidad de conocer y entender la forma de vida del productor y adaptarse a su disponibilidad de tiempo. Esto a su vez conlleva, en numerosas ocasiones, a fijar horarios de encuentros o reuniones, incluso visitas a parcelas, fuera de lo estipulado normativamente por INTA para su personal.

¹¹⁵ Algo más sobre el tema en Capítulo III, pág. 72 “Algunas implicancias de la diferenciación de roles y funciones entre profesionales”.

“El rescate de la seda de monte y el trabajo con la gente. El compromiso con los desafíos diarios. El trabajo con las mujeres” (Femenino, generación X, sin función).

“Todos los días trato de tener la mejor respuesta al productor desde que ingresé” (Masculino, generación Y, sin función).

Por otra parte, producto de la observación directa, se vislumbra el orgullo de pertenencia a una institución de reconocido prestigio, la identificación y apego a su misión, aspectos que se encuentran, con mayor frecuencia (aunque no de manera excluyente), dentro del grupo “apoyo”. En conversaciones con el personal de campo, para conocer cuál es su opinión/sentimiento sobre INTA, las respuestas varían, pasando a ser de índole afectiva/normativa “le debo mucho/todo lo que tengo”, “yo tengo la camiseta puesta¹¹⁶”, las manifestaciones son de gran orgullo, gratitud y apoyo incondicional a la organización que les dio, según dicen, muchas posibilidades para ellos y sus familias¹¹⁷. En cierta forma, denota un vínculo de lealtad recíproca: el INTA les ha brindado beneficios que se retribuyen con el trabajo responsable y eficiente.

Sin embargo, estas expresiones vertidas verbalmente, no han tenido un correlato contundente en los escritos durante el relevamiento por encuesta, posiblemente producto de la misma construcción de la pregunta abierta. Los enunciados que se rescatan sobre estos temas, son los siguientes:

“Cada acción que realizo por fuera de la AER la hago con seriedad y responsabilidad en respuesta a un elevado prestigio de la institución” (Masculino, generación X, sin función).

“Aceptar responsabilidades gerenciales sin retribución monetaria o beneficio alguno, salvo el de colaborar con mejorar la calidad institucional” (Femenino, generación BB, sin función).

“Entendiendo al INTA como una entidad cuya finalidad es dar respuestas a la producción agropecuaria y a las empresas/familias rurales en general, mi principal

¹¹⁶ De hecho, para la fiesta de celebración de INTA de los últimos años, se ha estado entregando el premio a quien, según todo el personal, se considera que “lleva la camiseta de INTA”. Los ganadores han sido miembros del personal de apoyo de larga trayectoria que no sólo se involucran en sus tareas, sino que han cooperado en numerosas y diversas situaciones, mostrando gran compañerismo y orgullo de pertenencia.

¹¹⁷ Esto puede venir a referencia, entre otras causas, a que varias personas han podido “meter” (sic) en el INTA, a parte de su familia, lo que valoran mucho, no sólo por las condiciones laborales, la cercanía a sus hogares, o el tener un ingreso asegurado¹¹⁷, sino porque algunos han accedido a terminar su secundario, y tienen un grupo al que pertenecen, se han capacitado y especializado en algo específico, lo que los pone en condiciones superiores¹¹⁷ frente a otros trabajadores rurales de la zona de Cerrillos.

compromiso fue siempre trata de cumplir con dicha finalidad, sin importar horarios de trabajo ni limitaciones de recursos. En lo institucional; asumir cargos y responsabilidades para beneficio de una mejor organización y cumplimiento de objetivos” (Masculino, generación BB, con función).

“Yo apoyo a las investigaciones que realiza el técnico para que se vea beneficiado el productor” (Masculino, generación BB, sin función).

“Como referente en la zona para la actividad porcina, muchas veces mi compromiso con los productores y con el INTA va más allá de mis obligaciones laborales” (Masculino, generación BB, con función).

“Participar en la movilización a Buenos Aires en defensa de esta institución” (Masculino, generación X, sin función).

“Mis actividades cotidianas de apoyo a los profesionales y a los objetivos de la institución manifiestan mi compromiso permanente” (Femenino, generación X, sin función).

“Ser una de las caras visibles del INTA en el territorio, participando de mesas de gestión y promoción de políticas públicas locales para promover la participación y mejora de las condiciones productivas y el arraigo de los productores a su lugar. Ej: el programa ganadero de Guachipas¹¹⁸” (Femenino, generación X, sin función).

“Persistencia en el trabajo a pesar de las buenas y malas, siempre defendiendo la institución ante cualquier acontecimiento” (Femenino, generación X, sin función).

“En zona núcleos a productores, se trabajó y se trabaja para cambiar “la mala” imagen que se tiene de la institución. Lamentablemente, el cierre de agencias u OIT no ayuda a esto” (Masculino, generación X, sin función).

“Asumo la responsabilidad de que mi salario proviene del Estado y ello me genera un compromiso con la sociedad” (Masculino, generación X, sin función).

“En mi rol de chofer del micro (ómnibus) de la unidad EEA Salta, en la vía pública, ser amable con los demás transeúntes y llevo un comportamiento correcto. Soy un agente expuesto constantemente con la sociedad y me gusta representar bien a la institución” (Masculino, generación X, sin función).

¹¹⁸ Guachipas: departamento del mismo nombre de la provincia de Salta.

A modo de cierre del análisis cualitativo.

. De lo expresado durante las entrevistas por encuesta se rescata lo siguiente:

- El tiempo utilizado durante las entrevistas por encuestas, permitiría inducir que las respuestas fueron pensadas, trabajadas internamente con responsabilidad honestidad, buscando las palabras adecuadas para describir opiniones. La posibilidad de manifestar durante ese proceso, las inquietudes que iban más allá del objetivo propuesto por este trabajo, puso en evidencia las dificultades en la comunicación interna entre pares, pero fundamentalmente, la falta de respuestas claras de los mandos medios frente a los requerimientos, tema que se retomará seguidamente.

-Se observó también la recurrencia de quejas por falencias en los estilos de liderazgo presentes en la organización, donde se marca el autoritarismo y la falta de claridad de roles y funciones. La falta de validación de los cargos de jefaturas y Coordinaciones de área repercute en ello y desautoriza a quienes ejercen estas funciones. Por su parte (fundamentalmente los Jefes de grupo), no tienen a cambio de una mayor responsabilidad, una retribución económica que condiga con ello y también, en algunos casos, manifestaron la necesidad de mayor apoyo en sus funciones por parte de sus superiores. Esta "ausencia" posiblemente no sea intencional, sino producto del propio desconocimiento en cuanto a las formas de tratamiento de las situaciones emergentes y de las responsabilidades que caben a cada uno, en una gestión matricial que aún está en etapa de arraigo. Por otra parte, la falta de capacitación del personal para asumirlas (actualmente), en función de que, el INTA no posee una estrategia de formación en gestión, complica la interacción con el personal, desfavoreciendo el clima laboral.

-Por otro lado, las Coordinaciones de proyectos son las que disponen de recursos financieros, materiales y también humanos, ya que son quienes deben interactuar con los distintos actores (internos y externos) y coordinar actividades, lo que, generalmente, se hace en forma personal, con poca participación y/o conocimiento de las jefaturas de grupo y/o coordinaciones de área. De esta manera, el poder queda concentrado, compitiendo con la línea jerárquica que sólo queda resignada a tareas puramente burocráticas y formales. Estos aspectos que, como se mencionó en el capítulo de marco contextual, y según señala Ojeda (2013), son inherentes a un estadio de gestión matricial incipiente, donde convergen la fuerte tendencia de la organización a sostener la línea como forma de autoridad y control, versus la gestión horizontal avocada únicamente a los aspectos técnicos, y la administración de los recursos, pero sin mayores compromisos vinculados a las estrictas normativas de INTA. Por ejemplo y

entre otras, en cuanto a manejo de personal (asistencias, salidas, etc.), los jefes autorizan salidas de actividades propuestas en proyectos. La responsabilidad de ese acto administrativo (y los riesgos que conlleva) recae, sobre la línea jerárquica y no sobre la horizontal, la que, a su vez, (otro ejemplo) no interviene en las juntas de calificación del personal, sólo emite opinión, mientras que sí lo hacen los jefes directos.

- En los dos únicos grupos que no requieren buscar recursos extrapresupuestarios, se observó un buen clima laboral interno, posiblemente, la falta de esa tensión y competencia por los mismos, tenga que ver con ello.

- Las confusiones surgidas de la poca claridad en la “nueva” forma de gestión, el desconocimiento producto de la falta de información y comunicación interna, provocan inquietud, incertidumbre, generación de rumor, en definitiva, mal clima laboral y la búsqueda de escape o vías de solución en forma creativa, según la personalidad de cada uno.

- En cuanto al clima laboral, fue notable la cantidad de menciones que se realizó sobre este tema en las entrevistas grupales. Las versiones son distintas, en algunos casos internamente el grupo tiene buena cohesión y comunicación interna, fuertes lazos de cooperación, pero pueden percibir que no sucede lo mismo a nivel general. Por el contrario, para otros, el clima de hostilidad dentro del grupo dificulta el relacionamiento. Algunos textos expresan esta sensación de disconformidad y cómo afecta su productividad o la del grupo de pertenencia.

-Se percibe que, los enfrentamientos personales y/o cuestiones de discrepancias no resueltas, no han surgido en los relatos como condicionantes del clima laboral, salvo en contadas excepciones.

De los relatos escritos se puede deducir que.

- La impronta productivista de la organización, anida en sus empleados, desarrollando un concepto de compromiso basado, en la mayoría de los casos, en términos de logros concretos, ya sea en actividades realizadas, resultados tangibles (productos) y/o de los esfuerzos involucrados en ello, haciendo escasa mención a cualidades vinculadas a cuestiones internas de relacionamiento humano, como aportes necesarios para lograr un mayor compromiso con la institución. Tampoco se encontraron demasiadas expresiones que aludan puramente a un vínculo afectivo que la sostenga, así como no aparece de forma explícita el deseo de permanecer en la

institución, aunque esto se podría inferir por el apego y la gratitud manifestada, y por el grado de satisfacción y motivación interna que se denota en algunos escritos.

-El personal en su conjunto manifiesta su compromiso con la institución a través de un alto grado de responsabilidad, involucramiento y motivación, lo que lleva en muchos casos, a entregar a la institución el plus necesario para la concreción de actividades. Esto se manifiesta en las declaraciones que especifican haberse quedado fuera del horario laboral, trabajar feriados, poner dinero o recursos propios para terminar actividades, etc.

-Los proyectos o líneas de trabajo, en la mayoría de los casos, están basados en los tiempos biológicos que no conciben con los administrativos. Por el contrario, los recursos presupuestarios se adecúan a las posibilidades del poder ejecutivo nacional, de modo que, en gran medida, existe una necesidad de adecuarse (en la medida de lo posible) a ello y/o buscar recursos por otras vías alternativas para poder dar cabida a las actividades programáticas en tiempo y forma. La creatividad, la iniciativa y la empatía con el sector productivo, en estos casos, se presentan como aditamentos casi necesarios en procura de alternativas y muchos han dejado constancia de ello a través de sus escritos.

-Se denota la identificación con una institución de Ciencia y Técnica de prestigio, y el afán por sostenerlo como forma de retribución a esa pertenencia, lo que se visibiliza en el interés por la superación profesional, la capacitación y actualización permanentes, generación de vínculos nacionales e internacionales, presentaciones en Congresos y otras actividades en que se valida el capital humano de INTA. Cuestiones estas, junto a la eficiencia y la productividad, muy valoradas por la organización, como ya se mencionara en el análisis según las dimensiones de evaluación de desempeño.

-Además, se pudo notar la baja presencia de manifestaciones de compromiso que invoquen cualidades vinculadas a la cooperación, la integración u otras formas de relacionamiento interno que promuevan un adecuado clima laboral. Esto posiblemente, podría estar vinculado (habría que ahondar sobre el tema), al trabajo por proyectos, que implica una mirada a mediano plazo, con una atribución de recursos presupuestarios insuficientes o escasos y/o con acreditación a destiempo. Es probable que, la competencia generada en la distribución de recursos, interfiera (como una forma de asegurarse los resultados propios y/o del grupo), en la contribución o cooperación entre grupos/proyectos/sectores, condicionando, de cierta manera, la manifestación de valores como los antedichos y provocando la concentración de esfuerzos en las

actividades propias, sin involucrarse demasiado en el resto de la organización y por lo tanto no desarrollando empatía frente a otras necesidades o problemas que se susciten. En los relatos se entrevisté esta situación, cuando no, declarada explícitamente.

El presupuesto asignado anualmente, generalmente resulta insuficiente (no adecuado a lo planificado) o puede llegar a destiempo, como ya se mencionó. Se podría presuponer que, frente a algo bastante previsible como lo comentado, se deberían recortar actividades, pero esto no siempre es posible, ya que las demandas, fundamentalmente las que se generan en terreno son constantes, numerosas y de una multiplicidad de temáticas. También la organización tiene que dar lugar a los requerimientos eventuales (emergencias climáticas, necesidades de los gobiernos de turno para dar cabida a ciertos problemas socio productivos, etc.) que demandan su atención y redistribución presupuestaria inmediata. Se suma a esto la inquietud del personal en ocasiones de recortes presupuestarios, ya que se asume que esto implicará una merma de actividades que impactará directamente sobre su productividad y, por ende, en su evaluación anual que podría interferir, a su vez, con un ascenso en su grado escalafonario.

Capítulo VI

CONCLUSIONES

Sobre aspectos generales:

La presente investigación, tuvo como objetivo establecer la incidencia cuali y cuantitativa de las franjas etarias y otras variables demográficas en el compromiso organizacional del personal de la EEA Salta (2019).

Para el logro de los objetivos general y específicos, se diseñó una metodología mixta con la intencionalidad de lograr una mayor riqueza de información y análisis. Se utilizó como instrumento la entrevista por encuesta, la cual se validó internamente a través de análisis de correlación de cada reactivo con el total y con sus dimensiones respectivas, además de ser probada con el cálculo de confiabilidad de alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,81, es decir, es confiable.

La encuesta se realizó por entrevistas por grupos o individualmente sobre todo el personal de la unidad, obteniendo un nivel de participación del 96,50 %.

Del relevamiento, se encontró que, los campos de la encuesta que no fueron completados, representan menos del 1%, valor no significativo, por lo que, su ausencia no afectó el análisis.

Los datos poblacionales obtenidos indican que, tanto en el género femenino como masculino, predominan los representantes de la generación X, seguidos en número por BB en el caso de los varones y por millenials en el de las mujeres. Es posible que la distribución normal de la curva presentada, tenga en uno de sus extremos una mayor proporción de varones (BB) por cuestiones referidas a los inicios de la organización donde hubo un predominio masculino fuerte y, porque, además, la edad jubilatoria de las mujeres adelanta su retirada del mercado laboral.

En lo referente a quienes tienen funciones de mando, existe una distribución equitativa por género, siendo, la generación X la que contiene mayor cantidad de cargos, seguidos por la generación Baby Boomers con el 37% y luego por la generación Y, con

el 17%, es decir que, los puestos jerárquicos, están ocupados en general, por personas mayores de 40 años.

Por otra parte, en cuanto a la distribución de los cargos por generación y sexo, en los Baby Boomers, el 56% de los puestos es ocupado por varones, en la generación X se mantiene el predominio masculino y, en la generación Y, se da una distribución homogénea de los cargos, lo que marca el avance en cuestiones de equidad de género dentro de la institución.

Sobre los objetivos e Hipótesis cuantitativa:

- Se establece que, el personal de la EEA Salta en su conjunto, presenta un nivel de compromiso promedio de 45¹¹⁹ en la escala de valoración construida para este estudio. Esto lo califica como “*Comprometido*”, encontrándose valores que oscilan entre el nivel de “medianamente comprometido” a “muy comprometido”, con una tendencia hacia los valores más altos de la escala (la mitad de la población tiene 45 o más puntos, según la mediana calculada).

- De acuerdo al análisis de frecuencia por Chi cuadrado (calculado sobre promedios) se acepta la hipótesis de investigación¹²⁰, por cuanto, se ha encontrado asociación entre el Compromiso organizacional y la variable “Generaciones” (Chi cuadrado: 8,54, con una probabilidad: 7,37%), así como entre Compromiso organizacional y “Género” (Chi cuadrado: 4,92, con una probabilidad: 8,55 %), trabajando con un nivel de confiabilidad del 90%¹²¹.

- Los datos del análisis demuestran, además, la existencia de asociación entre las siguientes dimensiones del compromiso organizacional:

- “Motivación y valores” /Género, con un valor Chi cuadrado: 14,52, con una probabilidad: 0,23%.

Las medias obtenidas para esta dimensión del compromiso marcan que, ambos géneros se encuentran en la categoría de “Motivados” y llegan a un máximo de “Muy motivados”, pero, los valores mínimos denotan que en el género masculino se encuentran personas “Sin motivación” mientras que en el femenino lo mínimo indicado es “escasamente motivado”. Se observó, además, que, las generaciones Y y BB

¹¹⁹ En una escala de 12 a 60 puntos. Ver escala de valoración de Compromiso organizacional. Cap. IV. Pág. 90.

¹²⁰ Hipótesis: “Las variables demográficas inciden en distinta magnitud y forma en el compromiso organizacional en la EEA Salta del INTA”.

¹²¹ Se aconseja tomar en cuenta las condicionantes del estudio en Recomendaciones.

coinciden con la calificación mínima de “Medianamente motivados”, en cambio, los integrantes de la X llegan a estar, en algunos casos “Sin motivación”.

- “Clima laboral” /Generaciones. Chi cuadrado: 15,65 con una probabilidad: 4,75 %.

En este caso, la generación X presentó una media por debajo de las otras generaciones, con lo cual su percepción es de “Clima laboral aceptable”, versus “Buen clima laboral” para Y y BB, recordando que la X es la generación que mayor número de personas concentra, así como de cargos jerárquicos. Además, se acota que, esta dimensión, es la que registra uno de los cv más elevados en el análisis compromiso/jerarquía para ambas categorías.

- “Liderazgo y Comunicación interna” /Generaciones. Chi cuadrado: 14,82, probabilidad: 6,27 %

Aunque las tres generaciones coinciden en “Liderazgo” cuanto a los valores máximos manifestados (“Muy buena Comunicación interna y liderazgo”), no ocurre lo mismo en cuanto a los mínimos, en ambos casos, las generaciones X y BB llegan, en el extremo izquierdo de la curva, puntúan con los niveles más bajos para su categoría, lo que manifiesta, posiblemente, la falta de liderazgo adecuado y/o mala comunicación interna. No ocurre lo mismo con la generación Y, cuyo valor mínimo la ubica en el sector siguiente de la posiciona en la calidad de “Regular comunicación interna y liderazgo” con un D.E y cv relativamente bajos, que denotan cierta homogeneidad de opiniones al respecto.

- “Involucramiento” /Función jerárquica. Chi cuadrado: 8,53, probabilidad: 7,39%.

Se observa que, los valores mínimos y máximos de los empleados Con jerarquía se mueven dentro de un rango que los califica desde “Involucrados” a “Muy involucrados” con DE y cv bajos que demarcan la homogeneidad de opiniones. En tanto que, el personal sin función varía entre “Escasamente involucrados” a “Muy involucrados”, trasluciendo, esto último, junto a medianos valores de DE y cv, una diversidad de percepciones importante que sería necesario tomar en cuenta para su futuro abordaje.

Las demás relaciones entre dimensiones del compromiso y variables demográficas, obtuvieron valores de Chi cuadrado y porcentaje de probabilidad que descartan la posibilidad de asociación.

Sobre las conductas vinculadas a compromiso:

La posibilidad de contar con la opinión de todo el personal de la organización en estudio, plasmadas en breves relatos, brinda riqueza y confiabilidad al estudio, en tanto esto, ha permitido efectuar una síntesis lo más representativa posible del conjunto en cuanto a las conductas que se adquieren para manifestar el compromiso.

No se ha podido comprobar la existencia de algún tipo de influencia de las variables demográficas generación, género o jerarquía sobre la manifestación de las conductas que expresan el compromiso.

Se descubren en todo el personal en su conjunto diferencias en las formas que adquieren los comportamientos, independientemente de lo anterior y guiadas, posiblemente, por otras variables vinculadas a la personalidad, el origen, la historia dentro de la institución, sus aspiraciones personales y profesionales, vínculos, y muchos otros factores que podrían condicionarlas en forma más contundente. No obstante, existen patrones de respuesta comunes basadas en valores que podrían considerarse “institucionalizados” y que se desarrollan a continuación.

Se consigna que, la mayor parte del personal realizó enunciados vinculantes a su “deber moral” con la institución, cubriendo las expectativas que, se supone, emanan del trabajo en INTA (en el sentido normativo de Meyer y Allen), sin hacer demasiadas alusiones concretas a otros aspectos vinculantes, como lazos emocionales o necesidad de continuidad ante falta de alternativas externas.

Se denota a través de los enunciados, que la impronta productivista de la organización permea en su personal influyendo en la concepción de lo que ésta espera de cada uno de sus integrantes y surge, implícita, la necesidad de responder ese requerimiento con eficiencia y eficacia, vistas en términos de logros (resultados en actividades y/o productos).

Esta concepción resultadista que la organización propicia y premia, conlleva a un fuerte componente de responsabilidad e involucramiento. Ambas, fueron las formas de manifestación del compromiso que emergieron con mayor asiduidad, explícita o implícitamente y sin discriminación por variables demográficas. Y, fueron descritas en relatos como los esfuerzos y/o inversiones de diversa índole que se realizan más allá de lo que la organización les requiere (afrontar gastos, dedicar más tiempo del estipulado, priorizar la concreción de un trabajo a la vida personal, etc.).

Por otra parte, se denota la presencia de una fuerte identificación con y pertenencia a, una institución Ciencia y Técnica, reconocida nacional e internacionalmente, a lo que se responde como retribución/compromiso, con el afán por sostener el prestigio ganado. Esto se ve plasmado en el interés de superación, a través de la configuración de una carrera profesional o la capacitación y actualización permanentes, hecha en función del propio interés o por estímulos de superiores, cuestión esta, junto a la eficiencia y la productividad, muy valoradas por la organización.

En otro plano, se suman la satisfacción laboral que ha sido remarcada por varios encuestados, denotado por el placer que les genera su trabajo cotidiano, incluso, en aquellos que resultan rutinarios. La motivación también está implícita en muchas de las acciones enunciadas, actitud necesaria para la movilización hacia la concreción de objetivos o búsqueda de alternativas, nuevos vínculos, superación y o mejoras de cualquier tipo. Estas dos últimas variables, remiten al concepto de compromiso de Harter et al. (2002), tomado como central en este trabajo, y permiten comprender que el personal de la EEA Salta está comprometido con la institución, aunque las manifestaciones de ello se dan de maneras disímiles, pero no antagónicas.

Sumando a lo expuesto, en el análisis estadístico, "Motivación y valores", junto con "Involucramiento" obtuvieron las medias más altas lo que permitió caracterizar al personal en su conjunto como "Motivado" / "Involucrado". "Involucramiento" y "Satisfacción laboral", además, son las únicas que no llegan a marcar los valores mínimos de la escala de valoración correspondiente a cada una, es decir que, no se registran personas "sin involucramiento" o "Insatisfechas". Presentan, a su vez, cv relativamente bajos, lo que podría indicar, juntos a los valores de DE, que existe una tendencia a opiniones favorables y más uniformes que en las otras dimensiones. Esta valoración es coincidente con lo reflejado a través del análisis cualitativo, en cuanto que, el involucramiento y la motivación intrínseca aparecen como características que subyacen en la mayoría de los relatos y que, aparentemente sostienen al personal pese a las circunstancias adversas descritas oportunamente.

Además, se pudo notar la baja presencia de manifestaciones de compromiso que invoquen cualidades vinculadas a la cooperación, la integración u otras formas de relacionamiento interno que promuevan un adecuado clima laboral.

Como aspectos que influyen de manera negativa en la asunción y/o manifestación del compromiso, fueron mencionados, el clima laboral reinante (con expresiones que

varían según quien la enuncie), los estilos de conducción que no se perciben como adecuados, y la falta de participación y comunicación interna fluidas.

La cuestión del clima laboral, ya había sido tratada con anterioridad en la EEA, producto de algunos conflictos, de lo cual surgió una intervención realizada por personal de INTA Central. En el informe presentado oportunamente¹²², y que se transcribió en este estudio, se enuncian aspectos coincidentes con los expresados a través de las valoraciones recibidas en el análisis estadístico, de manera que, pese al tiempo transcurrido, aún no se ha trabajado de manera eficiente para revertir la situación.

Coincidentemente, en el análisis estadístico, “Clima laboral”, es la dimensión que tiene mayor cv, encontrándose valores que lo califican como “mal clima” hasta “muy bueno”, demostrando con esto la heterogeneidad de opiniones, con tendencia de la curva a valores medios de la escala.

En cuanto a la conducción, algunos registros tomados durante las entrevistas, muestran la falta de acompañamiento de los jefes de grupo, quienes no conocen con exactitud cuáles son sus atribuciones más allá de las administrativas y tampoco se han delineado formas de interacción con otros integrantes de la matriz.

En este sentido, se enuncia nuevamente que, el advenimiento a una forma de gestión matricial en la organización, sin tener un profundo conocimiento y comprensión de los nuevos roles propios de la misma, sumado a la falta capacitación necesaria para el desarrollo de las cualidades específicas que los niveles de mando requieren, ha redundado en profundas dificultades en la comunicación interna (es posible que al no tener claro la forma de trabajo, tampoco se sepa “qué” comunicar), generando rumores, incertidumbre e inquietud. Esto, sumado a las interferencias o choques que se producen entre las cadenas de mando tanto de línea como programática, afecta al clima laboral, y con ello al grado de involucramiento, motivación interna, capacidad creativa e innovativa de los individuos.

Quizás, la organización, debería analizar en profundidad sus objetivos estratégicos y contemplar si las formas de gestión, estructuras, normativas internas y sistema de evaluación que la conforman, son coherentes y adecuadas en función no sólo de los resultados, sino de los valores que se quieren fomentar para un compromiso organizacional a mediano y largo plazo, con los beneficios que esto reportaría.

¹²² Ver Capítulo III, pág. 80.

RECOMENDACIONES

Sobre el instrumento:

Replantear y ampliar el número de preguntas por ítems para indagar más sobre cada componente o manifestación del mismo, sumar preguntas negativas y re preguntas.

Incorporar otras variables demográficas que resulten de interés. Ej.: nivel de estudios alcanzado, lugar de asiento, años de trabajo en la institución, etc.

La pregunta abierta debería ser re diseñada, para que pueda permitirse la incorporación de otros criterios o componentes del compromiso en los relatos: afectivo y normativo, por ejemplo (apegos emotivos u obligaciones para con el inta).

Contemplar el momento más adecuado para la realización de las entrevistas, evitando, en la medida de lo posible, interferir con procesos de cambio que estén generando condiciones demasiado divergentes de las normales.

De realizarse, a posteriori, otros estudios que contemplen la inclusión de personal con bajo nivel de escolaridad, sería deseable introducir algunas modificaciones en las respuestas posibles de la escala de Likert para facilitar su comprensión, tal como la calificación que fluctúe entre “nunca” a “siempre” en lugar de hacerlo (como en este trabajo) entre “muy en desacuerdo a muy de acuerdo”.

Sobre el análisis de los datos:

Realizar otros análisis estadísticos que puedan ser más precisos para determinar la asociación entre las variables en estudio.

Profundizar en el análisis cualitativo con metodología de teoría fundamentada.

A futuro:

Realizar la devolución a todo el personal de la EEA y tomar en cuenta las consideraciones que viertan para próximos trabajos.

Realizar un intercambio con directivo y mandos medios, por separado, para sensibilizar sobre el tema.

Bibliografía citada.

Publicaciones impresas.

- ARCENIEGA, L. (2002). “*Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?*”
- ALVAREZ MONT ET AL (2001). “*Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*”. Primera edición. Mc Graw Hill. España.
- ARIAS GALICIA, F.; VARELA SOSA, D.; LOLI PINEDA, A.; QUINTANA OTINIANO, M.; (2003). “*El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos*”. Revista de investigación en Psicología, Vol. 6 N° 2. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- BAYONA, C.; GOÑI, S. y MADORRÁN, C. (2000). “*Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*”. http://www.unavarra.es/digitalAssets/117/117830_dt33-99.pdf
- BECKER, H. S. (1960): “*Notes on the concept of commitment*”, American Journal of Sociology, 66.
- BENTAZOS DÍAZ, N., ANDRADE PALOS, P., y Paz RODRÍGUEZ, F. (2006). “*Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*”. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22(1).
- BLAUS, G.J. (1985). “*Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism*”, Journal of Management.
- BLAUS, G.J. y BOAL, K.R. (1987): “*Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism*”, Academy of Management review, Abril, p. 290.
- BOHORQUEZ OBANDO, A. (2013). “*La cultura organizacional y su influencia en la gestión administrativa*”. Facultad Ciencias Empresariales, Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín. Colombia.
- BURREL, G. y MORGAN, G. (1979) “*Social paradigms and organizational analysis elements of the sociology of corporate life*”. Heinemann, London.
- CASTELLANOS, R. y CEBALLOS, S. “*Informe de Clima organizacional de la EEA Salta*” (documento interno). Dirección Nacional Asistente Organización y RRHH – INTA.
- CEBEY, M. C. y FERRARRI, L.E. (2012). “*Generación Y: la función subjetiva del tiempo de acceso al mundo del trabajo*”. Anuario de investigaciones. Junio, 2012 19 (1). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de psicología.

- CLAURE ROCHA, M. y BÖHRT PELAEZ, M.R. (2004). “*Tres dimensiones del CO: identificación, membresía y lealtad*”. Universidad católica boliviana de San Pablo. Ajayu [online]. 2004, vol.2, n.1.
- COHEN, A. y KIRCHMEYER, C. (1995): “*A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and non – work participation*”. Journal of vocational behavior, Vol. 46.
- COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M. y GONCALVES, J. (2016). “*La Generación Y en el Mercado de Trabajo: un Estudio Comparativo entre Generaciones*”. Conselho Federal de Psicologia. Brasil.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, (2004). “*Impulsar el rendimiento y la retención a través del compromiso de los empleados*”. Washington, DC: Junta Ejecutiva Corporativa. academia.edu
- CHIANG, V. M.; NÚÑEZ P. A., MARTÍN, M. J. y SALAZAR, B.M. (2010). “*Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad*”. Revista Panorama Socioeconómico. Año 28. N°40.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1999). “*Comportamiento humano en el trabajo*”. México. McGraw Hill.
- DE LA ROSA NAVARRO, M.D y CARMONA LAVADO, A. (2010). “*Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*”. Universia Business Review. Segundo trimestre 2010.
- DELGADO VÁZQUEZ, y JAIK DIPP, A. (2017). “*Clima y Compromiso organizacional*”. Instituto Universitario Anglo Español, México.
- DOMINGUEZ AGUIRRE, L. R., RAMIREZ CAMPOS, Á. F., y GARCÍA MÉNDEZ, A. (2013). “*El Clima Laboral como en Elemento del Compromiso Organizacional*”. Revista Nacional de administración, 4(1).
- EDEL NAVARRO, R. y GARCÍA, A. CASIANO, R. (2007) “*Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I y II*”. Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>
- FERNÁNDEZ, M. y SÁNCHEZ, J. (1996). “*Manual de prácticas de psicología organizacional*”. España: Ediciones Amarú.
- FESTINGER, L., (1957). “*A theory of cognitive dissonance*” (Stanford University Press. Stanford, California).
- FRANKL, V. (1991). “*El hombre e busca de sentido*”. Editorial Herder S.A., Barcelona.
- FUENTES JIMÉNEZ, P.A. “*Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo*”.

Perspectivas, núm. 24, julio-diciembre, 2009, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia

- GALLARDO, E y TRIADÓ, X. (2007): “*Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes?*” XXI Congreso anual de la Academia Europea de dirección y economía de la empresa, 6 – 8 junio, Universidad Rey Juan Carlos – Madrid.
- GALLARDO, E. E y TRIADÓ, X. (2008). “*Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y soluciones.*”
- GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. y DONNELLY, J.H., (1994). “*Las Organizaciones*”. Estados Unidos: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- GONZÁLEZ, T.F y GUILLÉN, M. (2008): “*Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment*”, *Journal of Business Ethics*, vol.78, nº 3.
- GORDON, J. (1997). “*Comportamiento Organizacional*”. México: Prentice Hall.
- GUILLÉN, C. y GUIL, R. (2000). “*Psicología del trabajo para relaciones*”. Madrid España: McGraw Hill.
- HARRISON, D.A.; NEWMAN, D.A. y ROTH, P.L. (2006). “*How important are job attitudes? Meta analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences*”. *Academy of management journal*, Vol. 49, N° 2.
- HARTER, J., SCHMIDT, F., HAERS, T. (2002). “*Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis*”. APA PsycNet for Institutions (2002) by the American Psychological Association. *Journal of Applied Psychology* 87.
- HATUM, A. (2013). “*Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización*”. Temas, Grupo Editorial.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., WOODMAN, R. (1999). “*Comportamiento organizacional*”. México: International Thomson Editores.
- HERNANDEZ SAMPIERI R., FERNANDEZ COLLADO C., BAPTISTA LUCIO, P. (2010). “*Metodología de la investigación*”. Mc Graw Hill. 5ta. Edición. Perú.
- HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J.A. (1972). “*Corporate ethical values and organizational commitment in marketing*”, *Journal of marketing*, Vol. 53.
- JAROS, S.J., JERMIER, J.M, KOEHLER, J.W. y SINCICH, T. (1993): “*Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models*”, *Academy of Management Journal*, 36(5).

- JOYCE, P. (2016). "5 maneras de conseguir milenio para elegir Gobierno". Artículo de la revista digital Governing.
- KAHN, W. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work".
- KELLAR, E.K. (2014). "El Reto de la Construcción de la Fuerza Laboral Necesidades del Gobierno". Artículo de la revista digital Governing
- LANCASTER, L. y STILLMAN, D. (2002). "Cuando las generaciones chocan: quiénes son, por qué se enfrentan, cómo resolver el rompecabezas generacional en el trabajo". Ed. Harper Collins Publisher, Nueva York.
- LANCASTER, L. y STILLMAN, D. (2010). "El factor M: cómo la generación del milenio está sacudiendo el lugar de trabajo". Ed. Harper Collins.
- LIKERT, R. y LIKERT, J.G. (1986). "Nuevas formas para solucionar conflictos". Ed. Trillas, México.
- LOCKE, E. (1976). "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industry and organizational psychology". Chicago: Ed. Rand McNally College.
- LOLI PINEDA, A. (2006). "Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas". Revista de Investigación en Psicología, Vol.9 No.1. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- MACIAG, M. (2016). "Lo que cada generación quiere en un lugar de trabajo". Artículo de la revista digital Governing.
- MAÑAS RODRIGUEZ, M. A.; SALVADOR, C.; BOADA, J.; GONZÁLEZ E.; AGULLÓ, E.; (2007). "La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del Compromiso Organizacional". Revista Psicothema, 19 (3).
- MATHIEU, J. y ZAJAC, D. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment". Psychological Boletin, Vol.108, Nº 02.
- MEYER, J. P., y ALLEN, N. J. (1997). "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application". Estados Unidos de America: SAGE Publications, Inc.
- MEYER, J.P. y ALLEN, N. J. (1991): "A three component conceptualization of Organizational Commitment". Human Resource Manegement Review, Vol. 01.
- MINTZBERG H. (2012). "La estructuración en las organizaciones". Ed. Ariel. Buenos Aires.
- MOWDAY, R.; STEERS, R. y PORTER, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". Journal of Vocational Behavior 14.

- NOCETTI, L.; PALIOFF, C.; DELLA TORRE, V. (2018). *“Conciencia de género. Política, números y algo más sobre el INTA”*. Ediciones INTA
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (2011): *“The wise leader”*, Harvard Business Review.
- OGG, J. y BONVALET, C. (2006). *“The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945- 1954; a European perspective. Seminar organized by Cultures of Consumption Research programme”* (ESRG-AHRC), www.youngfoundation.org.uk
- O’REILLY, C. y CHATMAN, J. (1986). *“Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior”*, Journal of applied psychology, Vo. 71, N° 3.
- OJEDA, H. (2012). *“Vigilar y diferenciar”*. Bs. As, Argentina. Ed. Letra viva.
- OJEDA, H. (2013). *“Estudio sobre cultura matricial-INTA. Informe diagnóstico”*. Version preliminar.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T. y BOULIAN, P.V. (1974): *“Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”*, Journal of applied psychology, Vol. 59.
- RIVERA CARRASCAL, O. (2010). *“Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas”*. Tesis de Maestría. Universidad Pontificia de Perú.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A. (2009). *“Comportamiento organizacional”*. México: Prentice Hall.
- ROBLES FRANCIA, V.H.; DE LA CRUZ CABALLERO, A.M.; GUILLERMO, E. M.; GARCÍA ALVAREZ, A.D. (2018). *“La posición jerárquica y la edad afecta el compromiso organizacional de servidores públicos”*. Universidad de Maracaibo, Venezuela. Opción, Revista de ciencias humanas y sociales. Año 34, Especial No.18.
- RODRIGUEZ SEGURA, E., PELAÉZ García M.A, (2010). *“La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. XIV”*. Congreso Ingeniería de Organización. Donostia-San Sebastián.
- RUIZ DE ALBA ROBLEDO, J.L. (2013). *“El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno”*. Universidad de Málaga. España. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1.
- SALINAS, C., LAGUNA, J., MENDOZA, M. (1994). *“La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica”*. México: Salud Pública.
- SAMPIERI, R.H. y COLLADO, C.F.; BAPTISTA LUCIO, M. del P.; 2010. *“Metodología de investigación”*. Quinta edición. Ed. Mc. Graw Hill. Buenos Aires.
- SAYAZO, L. (2004). *“Investigación en comunicación organizacional”*. Ilustrados.com.

- SCHEIN, E.H. (1988) *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, Plaza y Janes, Barcelona.
- STEERS, R.M. (1977). *“Antecedentes y resultados del compromiso organizacional”*. Ciencias Administrativas Trimestral, 22.
- SUPO, J. (2013). *“Cómo validar un instrumento”*. Perú. www.validaciondeinstrumentos.com.
- THUY UNDERWOOD, J. (2015). *“Por qué su gobierno necesita ser una organización hípster”*.
- TOCA TORRES, C.E. Y CARRILLO RODRIGUEZ, J. (2009). *“Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. La cultura organizacional y su influencia en la gestión administrativa”*. Civilizar Ciencias Sociales. 9 (17), julio-diciembre de 2009
- TRUSKIE, S. D. (1999). *“The L4 strategy: forming a performance-enhancing culture” en Leadership in high-performance organizational cultures*. Westport: Greenwood Publishing Group Incorporated.

Documentación electrónica en línea.

- FORBES (2016) <https://www.forbes.com.mx/mujeres-menos-comprometidas-con-el-trabajo/>. México.
- GALLUP (2015). *“Involucre a sus empleados para ver alto rendimiento e innovación”*. Reporte anual. <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>
- INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (Rep. Arg.). https://public.tableau.com/views/Autonomas/Story1?:embed=y&:embed_code_version=3&:loadOrderID=0&:display_count=yes&publish=yes
- LA EMPATÍA DE LOS EMPLEADOS (actitudes). <https://www.slideshare.net/victoriosaramago/actitudes-de-los-empleos-15551986>
- MANPOWER (2010). *“Cuatro generaciones conviviendo”*. <https://studylib.es/doc/6005700/4-generaciones-conviviendo>
- MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO-INTA (2019). <https://intranet.inta.gob.ar/rrhh/SiteAssets/servicios/evaluacion-de-desempeno/Manual%20de%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o%202019.pdf>
- PRESTRO (2017). *“Tendencias globales de compromiso de empleados 2017”*. <http://www.prestro.com/tendencias-globales-de-compromiso-de-empleados-2017/>
- SOBRA DESEMPLEO, pero faltan los talentos para desafíos productivos”. (2016). <http://www.urgente24.com/258352-sobra-desempleo-pero-faltan-los-talentos-para-desafios-productivos>

- WHALECOM (2010). "Gestión del talento". www.whalecom.com.ar/informes.php

Otra bibliografía consultada no citada:

- ANGLE, H. y PERRY, J. (1981): "*An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness*", *Administrative Science Quarterly*, Vol 27.
- ARCINIEGA, L (s/f.). "*Compromiso Organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?*"
http://www.academia.edu/328551/Compromiso_Organizacional_Em_M%C3%A9xico_Qu%C3%A9_Es_Lo_Que_Hace_Que_La_Gente_Se_Ponga_La_Camiseta
- BAR HAYIM, A. y BERMAS, G. S. (1992): "*The dimensions of organizational commitment*", *Journal of organizational behavior*, Vol 13.
- BAYONA SÁEZ C., GOÑI LEGAZ S., MADORRÁN GARCÍA C. (2000) "*Compromiso organizacional, implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humano*". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1019-6838, Vol. 9, Nº 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497997>
- BERINGS, D., De FRUYT, F. y BOUWEN, R. (2004): "*Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests, Personality and Individual Differences*", 36.
- BRUNER RODRIGUEZ J.J., y otros (2013). "*Generación Y chilena - su impacto en el mundo laboral*". Tesis. Santiago, Chile. URI: <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/113965>
- COHEN, A. (1993). "*Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. Basic and Applied Psychology*", 14 (2).
- COHEN, A. (2009): "*A value-based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel.*" *International Journal of Intercultural Relations*, vol.33.
- CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO.
- GOULDNER A.W., (1960). "*The norm of reciprocity: a preliminary statement*". *American Sociological Review* 25.
- HERNANDEZ BARANDICA, L. (2014). "*La generación y (nativos tecnológicos) y su encaje en las organizaciones: aproximación teórico-práctica*". Trabajo Fin de Grado. Madrid. Univ. Pontificia de Madrid. URI: <http://hdl.handle.net/11531/274>
- HOWE, N., STRAUSS, W. (2000). "*Millennials Rising: The Next Great Generation*". Nueva York: Knopf Doubleday Publishing Group.

<https://intranet.inta.gob.ar/documentacion/Documents/Decreto-127-06.pdf>

- KALLEBERG, A.L. y MARSD, P.V. (1995): "*Organizational commitment and job performance in the US labor force*", Research in the sociology of work, Vol. 5,
- KELLAR, E. (2016). "*La creciente urgencia de la búsqueda de Gobierno por el Talento*". Artículo de la revista digital Governing.
- LAGOMARSISNO, R. (2000). "*Médicos Uruguayos: su compromiso organizacional*". Revista de antiguos alumnos del IEEM, N° 15.
- LAGOMARSINO, R. (2003). "*Compromiso organizacional de los docentes: un estudio exploratorio*". En la Revista de Antiguos Alumnos, Año VI, No. 2.
- MASLACH C., Schaufeli W., Leiter M. (2001). "*Job burnout. Annu*". Rev. Psychol. 2001. 52. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>
- MAY, GILSON y HARTEK. (2004) "*Las condiciones psicológicas de significado, seguridad y disponibilidad y el compromiso del espíritu humano en el trabajo*". Journal of Occupational and Organizational Psychology. The British Psychological Society.
- McDONALD, D.J. y MAKIN, P.J. (2000): "*The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff*". Leadership & Organization development journal, Vol. 21, N° 2.
- McGEE, G.W. y FORD, R.C. (1987): "*Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales*", Journal of applied psychology, Vol. 72, N° 4.
- MEYER, J. P., y ALLEN, N. J. (1990). "*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*". Journal of Occupational Psychology 63.
- MEYER, J. P., IRVING, G. P., y ALLEN, N. J. (1998). "*Test of the moderating effect of work values on the the relations between early work experiences and organizational commitment*". Journal of Organizational Behavior, 19.
- MEYER, J. P., PAUNONEN, V., GELLATLY, I. R., GOFFIN, R. D., y JACKSON, D. N. (1989). "*Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts*". Journal of Applied Psychology, 74(1).
- MEYER, J.P.; STANLEY D.J.; HERSCOVITCH, L. TOPOLNYTSKY, L. (2002): "*Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences*", Journal of vocational behavior, Vol. 61.
- MEYER, J.P; HERSCOVITCH, L. (2001): "*Commitment in the Workplace: Toward a General Model*", Human Resource Management Review, 11.
- PALMA, S. (2003). "*Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*".

- PEIRO, J. y PRIETO, F. (1996). *“Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto”*. España: Ediciones Amarú.
- PENLEY, L.E. y GOULD, S. (1998): *“Etzioni’s model of organizational involvement, a perspective for understanding commitment to organizations”*, Journal of organizational behavior, Vol. 9.
- ROJAS, B. (1999). *“Competitividad. Gestipolis”*, wide web: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/competitividad.htm>
- ROKEACH, M. (1973). *“The nature of human values”*. The Free Press, New York.
- SALANOVA M., MARTÍNEZ I. y LLORENS S. *“Una mirada más positiva a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis”*. Aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. Papeles del Psicólogo, 2014. Vol. 35.
- SCHOLARIOS, D. y MARKS, A. (2004): *“Work-life balance and software worker”*, Human resource management journal, Vol. 14, N° 2.
- SCHWARTZ S. H. (1996): *“Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems”*, en Seligman, C. Olsen, & J. M. y Zanna, M. P. (Eds.), *Values: The Ontario symposium*: vol. 8, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- SCHWARTZ S. H. y SAGIV, L. (1995): *“Identifying culture-specifics in the content and structure of values”*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, pp. 92–116.
- SCHWARTZ S. H. (1992): *“Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries”*, in Zanna, M. (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, Academic Press, New York.
- SIMO, P., SALLAN, J., & RAJADELLI, M. (2013). *“Compromiso Organizativo y Empresa Familiar: Estado del arte”*. En Fernández, V. Nuevas investigaciones sobre la gestión de una empresa familiar en España (págs. 55-68). Barcelona: Omnia Science.
- STEERS (2006). *“Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers Applied H.R.M”*. Research. Volúmen11, Number 1.
- TESTA, M.R. (2001): *“Organizational commitment, job satisfaction and effort in the service environment”*. The journal of psychology, Vol. 135, N° 2.

Anexo I

MODELO DE ENCUESTA

Factores condicionantes del compromiso organizacional

Encuesta INTA EEA Salta, 2019

marque con una **X** el casillero que corresponda):

Edad:	39 años o menos (Generación Y)	
	40 a 54 años (Generación X)	
	55 años o más (Generación BB)	
Género:	Femenino: (F)	
	Masculino: (M)	
Nivel jerárquico	Agente sin función jerárquica (S/F)	
	Jefe/Coordinador/Director (C/F)	

Por favor, marque con una **X** el casillero de la columna que indique en qué medida está Ud. en acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

		Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Conozco y coincido con la Misión y objetivos de INTA	Valores				
2	Me preocupo e intervengo en cuestiones de la EEA más allá de mi trabajo/proyecto específico.					
3	Genero ideas y/o proyectos para INTA aun cuando no me los demanden.	invol				
4	Invierto esfuerzo y/o tiempo extra para producir más que lo que el trabajo requiere.	Invol				
5	Me siento responsable por el trabajo de los demás integrantes de mi grupo.					
6	El Clima laboral es propicio para cumplir con mis tareas cotidianas en tiempo y forma.					
7	Sigo pensando en el trabajo de manera positiva fuera de horario.					
8	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por los compañeros de grupo y mis superiores.					
9	Las condiciones laborales y recursos son adecuadas para trabajar estimulado.					
11	Mi jefe es el líder del grupo, sabe cómo conducir al equipo y estimularnos para llegar a nuestras metas.					
12	Trabajo en INTA porque mi familia y yo queremos a la institución y le debemos mucho.					
13	Se perfectamente lo que se espera de mí en el trabajo (objetivos, tareas a realizar y responsabilidades).					

15. Describa sintéticamente, alguna actividad concreta que haya realizado y que pone de manifiesto su compromiso con el INTA. (Esto lo analizo con metodología cualitativa)

Factores condicionantes del compromiso organizacional

VERSIÓN DE PRUEBA

Datos personales (marque con una **X** el casillero que corresponda):

Edad:	39 años o menos	
	40 a 54 años	
	55 años o más	
Género:	Femenino:	
	Masculino:	
Nivel jerárquico	Agente sin función jerárquica	
	Jefe/Coordinador/Director	

Por favor, marque con una **X** el casillero de la columna que indique en qué medida está Ud. en acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

		Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Conozco y coincido con la Misión y objetivos de INTA					
2	Me preocupo e intervengo en cuestiones de la EEA más allá de mi trabajo/proyecto específico.					
3	Genero ideas y/o proyectos para INTA aun cuando no me los demanden.					
4	Invierto esfuerzo y/o tiempo extra para producir más que lo que el trabajo requiere.					
5	Me siento responsable por el trabajo de los demás integrantes de mi grupo.					
6	El Clima laboral es propicio para cumplir con mis tareas cotidianas en tiempo y forma.					
7	Sigo pensando en el trabajo de manera positiva fuera de horario.					
8	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por los compañeros de grupo y mis superiores.					
9	Las condiciones laborales y recursos son adecuadas para trabajar estimulado.					
10	Elegí trabajar en INTA por la posibilidad de capacitación, formación y carrera profesional.					
11	Mi jefe es el líder del grupo, sabe cómo conducir al equipo y estimularnos para llegar a nuestras metas.					
12	Trabajo en INTA porque mi familia y yo queremos a la institución y le debemos mucho.					
13	Se perfectamente lo que se espera de mí en el trabajo (objetivos, tareas a realizar y responsabilidades).					
14	El trabajo que tengo es rutinario y no me motiva.					

15. Describa sintéticamente, alguna actividad concreta que haya realizado y que pone de manifiesto su compromiso con el INTA.

ANEXO II

MATRIZ DE DATOS CUANTITATIVOS

Caso	Generaciones			Género		Nivel Jerárquico		REACTIVOS												
	gen.Y	gen.X	gen.BB	Fem	Masc	S/F	C/F	R.1	R.2	R.3	R.4	R.5	R.6	R.7	R.8	R.9	R.11	R.12	R.13	
1	0	1	0	1	0	1	0	5	5	5	5	2	2	4	2	1	4	4	3	
2	0	1	0	0	1	1	0	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
3	0	1	0	0	1	1	0	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
4	1	0	0	0	1	1	0	4	5	5	5	4	3	4	4	2	5	5	5	
5	0	1	0	1	0	1	0	3	4	3	5	3	1	3	2	1	2	3	2	
6	0	0	1	1	0	1	0	4	4	5	5	4	1	4	1	2	1	4	4	
7	1	0	0	0	1	1	0	4	5	5	5	4	3	5	4	2	3	4	5	
8	0	1	0	1	0	0	1	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	3	
9	0	1	0	1	0	1	0	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	
10	1	0	0	0	1	1	0	4	5	5	5	3	3	5	2	2	2	1	3	
11	0	0	1	0	1	1	0	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	5	5	
12	0	1	0	0	1	1	0	4	4	5	4	4	3	4	3	2	2	3	4	
13	0	1	0	0	1	1	0	3	2	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	
14	0	1	0	0	1	1	0	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	
15	1	0	0	0	1	1	0	3	4	4	4	4	5	3	5	1	5	4	3	
16	1	0	0	1	0	1	0	3	5	3	3	2	5	4	4	4	4	3	4	
17	0	1	0	0	1	1	0	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	2	3	
18	0	1	0	1	0	1	0	4	5	4	5	3	4	5	4	3	2	4	3	
19	0	0	1	1	0	0	1	4	4	5	5	5	5	3	3	2	3	3	3	
20	1	0	0	0	1	1	0	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	
21	0	0	1	0	1	1	0	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	.	5	
22	0	0	1	0	1	1	0	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	.	5	
23	0	0	1	0	1	1	0	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
24	0	0	1	0	1	1	0	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	5	4	
25	1	0	0	0	1	0	1	4	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	5	
26	0	1	0	0	1	1	0	.	.	5	5	5	3	5	3	.	5	5	5	
27	1	0	0	1	0	1	0	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	5	5	
28	1	0	0	0	1	1	0	3	4	4	5	4	3	4	4	2	3	2	5	
29	0	1	0	0	1	1	0	5	5	5	4	4	2	5	3	2	3	5	4	
30	0	1	0	1	0	1	0	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	.	4	
31	0	1	0	0	1	1	0	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	
32	0	0	1	0	1	0	1	4	5	5	5	4	3	4	4	3	5	4	5	
33	0	1	0	0	1	1	0	4	5	5	5	2	1	4	2	1	2	2	2	
34	1	0	0	1	0	1	0	4	4	5	5	5	3	4	4	4	2	2	4	
35	0	1	0	0	1	1	0	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	3	
36	1	0	0	0	1	1	0	4	5	4	5	4	5	4	.	4	3	2	3	
37	0	0	1	0	1	1	0	5	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	
38	0	1	0	1	0	1	0	4	5	5	4	4	2	4	2	2	2	2	5	

39	0	1	0	1	0	1	0	3	4	4	.	3	4	4	3	4	2	5	3
40	0	0	1	0	1	1	0	4	2	3	5	2	4	5	5	4	5	5	5
41	1	0	0	0	1	1	0	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
42	1	0	0	0	1	1	0	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	2	3
43	0	1	0	1	0	1	0	4	3	4	4	4	5	3	4	4	5	2	4
44	1	0	0	0	1	1	0	4	4	4	5	4	4	3	3	2	3	4	4
45	1	0	0	0	1	0	1	4	4	4	4	5	3	2	3	3	4	4	4
46	0	1	0	0	1	1	0	2	4	5	5	3	1	4	3	1	3	1	5
47	1	0	0	0	1	1	0	4	5	5	4	4	3	5	2	2	2	2	4
48	1	0	0	1	0	0	1	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	2	5
49	0	0	1	1	0	1	0	4	4	4	.	2	4	4	4	4	2	4	5
50	0	0	1	0	1	1	0	3	4	5	5	3	1	3	2	1	1	3	2
51	0	1	0	1	0	0	1	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	2	4
52	0	1	0	1	0	1	0	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5
53	0	1	0	0	1	1	0	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4
54	0	0	1	1	0	1	0	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	2	3
55	0	0	1	0	1	1	0	4	5	5	5	4	3	5	3	2	3	2	3
56	1	0	0	0	1	1	0	5	5	4	5	5	3	5	4	4	3	5	4
57	0	0	1	0	1	1	0	5	5	4	5	5	2	4	4	2	5	5	3
58	0	1	0	0	1	1	0	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	2	3
59	0	0	1	0	1	0	1	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5
60	0	1	0	0	1	1	0	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
61	0	1	0	1	0	1	0	4	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4
62	1	0	0	0	1	1	0	4	2	4	4	3	3	4	3	2	2	4	5
63	0	1	0	0	1	1	0	4	5	4	4	2	5	5	3	4	4	5	5
64	0	1	0	0	1	1	0	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4
65	0	1	0	0	1	1	0	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4
66	0	1	0	1	0	1	0	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2
67	0	0	1	0	1	1	0	4	4	3	2	2	4	3	4	3	4	2	3
68	0	1	0	0	1	1	0	4	3	4	5	4	2	4	1	2	3	5	.
69	0	1	0	1	0	1	0	4	5	5	5	5	3	4	4	2	3	3	4
70	0	1	0	1	0	1	0	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
71	0	1	0	1	0	0	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
72	0	1	0	0	1	0	1	4	4	5	4	5	4	5	4	2	4	1	3
73	0	1	0	1	0	1	0	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	1	4
74	0	1	0	1	0	1	0	4	2	5	4	4	5	4	3	2	5	3	4
75	0	0	1	0	1	1	0	4	5	4	5	5	4	3	3	2	3	4	3
76	0	1	0	1	0	1	0	4	5	5	5	5	2	5	3	4	2	4	3
77	0	1	0	1	0	1	0	4	3	3	4	2	4	4	5	5	4	4	4
78	0	1	0	0	1	1	0	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
79	1	0	0	1	0	1	0	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4
80	0	1	0	0	1	0	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
81	0	1	0	1	0	0	1	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	1	5

82	0	0	1	0	1	1	0	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
83	0	1	0	1	0	1	0	4	4	3	3	5	5	5	4	2	5	4	5
84	0	1	0	1	0	1	0	4	4	4	3	4	2	2	5	3	4	4	4
85	0	1	0	0	1	0	1	5	4	5	5	4	3	4	4	3	3	1	5
86	0	1	0	1	0	1	0	4	2	5	2	2	1	1	5	1	5	1	5
87	1	0	0	1	0	1	0	3	4	4	4	3	1	3	2	3	4	4	3
88	0	1	0	1	0	1	0	4	5	5	4	4	5	3	4	3	5	4	3
89	0	0	1	1	0	1	0	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5
90	0	0	1	1	0	0	1	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3
91	1	0	0	0	1	1	0	3	2	2	5	3	5	5	5	4	5	2	3
92	0	1	0	1	0	1	0	4	4	2	5	4	5	3	4	4	5	2	4
93	1	0	0	1	0	1	0	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
94	0	1	0	1	0	1	0	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	2	5
95	0	0	1	1	0	0	1	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	2	4
96	0	0	1	0	1	1	0	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4
97	0	0	1	0	1	1	0	4	2	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4
98	0	1	0	0	1	1	0	4	2	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
99	0	0	1	0	1	1	0	4	2	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
100	0	1	0	0	1	1	0	5	5	5	5	4	3	4	2	2	3	5	5
101	0	1	0	0	1	1	0	3	4	4	4	5	2	5	2	1	5	5	4
102	0	1	0	0	1	1	0	4	3	4	4	2	3	1	2	2	2	4	2
103	0	1	0	0	1	1	0	3	5	5	4	2	3	1	2	3	2	4	.
104	0	1	0	1	0	1	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
105	0	1	0	1	0	1	0	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	0	0	1	1	0	1	0	4	4	4	4	4	4	4	.	4	3	4	4
107	1	0	0	1	0	1	0	5	3	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4
108	1	0	0	1	0	1	0	5	4	5	5	4	3	5	3	3	2	2	5
109	0	0	1	1	0	1	0	4	5	5	5	4	3	4	3	3	5	5	3
110	0	1	0	1	0	1	0	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	3	3
111	1	0	0	1	0	0	1	4	5	5	4	5	2	3	2	1	3	2	5
112	0	1	0	1	0	1	0	4	5	5	5	3	2	5	2	1	4	3	3
113	1	0	0	0	1	1	0	3	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4
114	1	0	0	1	0	1	0	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	2	5
115	0	0	1	0	1	1	0	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
116	0	1	0	0	1	1	0	5	5	5	5	3	4	4	3	2	1	5	5
117	1	0	0	0	1	1	0	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4
118	0	1	0	0	1	1	0	5	4	5	5	3	4	4	3	2	3	4	3
119	0	0	1	0	1	1	0	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	5	4
120	0	0	1	0	1	1	0	4	4	4	5	2	4	4	3	5	4	4	5
121	0	1	0	0	1	1	0	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4
122	0	0	1	1	0	1	0	4	5	4	4	3	1	3	2	1	1	5	4
123	1	0	0	0	1	1	0	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4
124	1	0	0	0	1	1	0	4	.	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5

125	0	1	0	0	1	1	0	5	4	.	5	4	4	4	3	4	4	5	5
126	0	1	0	0	1	1	0	5	4	4	5	4	5	5	5	.	5	5	4
127	0	0	1	0	1	1	0	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	5	5
128	1	0	0	1	0	1	0	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5
129	0	1	0	0	1	1	0	4	2	5	5	1	3	4	1	1	1	3	1
130	0	1	0	1	0	1	0	4	3	5	5	3	4	5	5	1	1	1	3
131	1	0	0	1	0	1	0	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	2	2
132	0	1	0	0	1	1	0	5	4	5	5	2	2	3	1	1	1	2	4
133	1	0	0	0	1	1	0	4	4	4	5	5	4	2	4	2	4	2	4
134	0	1	0	1	0	1	0	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4
135	1	0	0	1	0	1	0	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	4
136	1	0	0	0	1	1	0	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5
137	0	1	0	1	0	1	0	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4
138	0	1	0	1	0	1	0	4	2	5	4	4	5	3	3	1	4	2	4
139	0	1	0	1	0	1	0	4	4	4	5	4	3	4	3	2	1	2	3
140	0	1	0	1	0	0	1	4	4	5	5	4	3	3	2	2	3	2	5
141	0	1	0	0	1	1	0	4	4	3	4	5	2	4	3	4	3	5	5
142	0	1	0	0	1	1	0	4	4	4	4	2	4	4	3	2	3	2	4
143	0	0	1	0	1	1	0	4	5	3	5	5	4	3	4	4	5	5	5
144	0	1	0	0	1	1	0	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5
145	0	1	0	0	1	1	0	5	5	4	4	2	5	4	4	5	4	4	5
146	1	0	0	1	0	1	0	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
147	0	0	1	0	1	1	0	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4
148	0	0	1	0	1	1	0	4	2	5	5	4	2	5	1	2	1	3	5
149	0	1	0	0	1	1	0	4	.	4	5	4	5	4	5	3	5	4	4
150	0	1	0	0	1	1	0	4	2	5	4	2	4	3	2	1	2	2	3
151	1	0	0	1	0	1	0	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
152	0	0	1	1	0	0	1	5	4	4	5	4	3	5	3	4	3	2	4
153	0	0	1	0	1	1	0	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
154	0	1	0	1	0	1	0	4	5	5	5	5	4	5	3	4	2	5	5
155	0	0	1	0	1	0	1	3	4	4	4	5	3	2	3	1	3	2	3
156	0	1	0	0	1	1	0	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
157	0	0	1	0	1	1	0	5	1	2	2	2	1	5	1	5	1	1	1
158	0	0	1	0	1	1	0	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4
159	0	1	0	0	1	1	0	4	4	4	5	5	5	4	3	2	5	5	4
160	1	0	0	1	0	1	0	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4
161	0	1	0	0	1	0	1	4	3	5	5	5	3	4	4	2	3	2	4
162	1	0	0	1	0	1	0	4	2	2	5	5	4	5	4	2	4	4	5
163	0	1	0	0	1	1	0	5	4	5	4	4	4	4	3	2	4	5	4
164	0	1	0	0	1	1	0	5	1	5	5	4	5	4	3	1	4	4	4
165	1	0	0	1	0	1	0	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
166	0	1	0	0	1	1	0	4	5	5	4	3	4	4	4	2	3	2	3
167	0	1	0	1	0	1	0	4	5	4	5	2	2	4	2	2	4	2	3

168	0	1	0	1	0	1	0	4	3	2	5	5	2	4	3	2	4	4	4
169	1	0	0	0	1	1	0	4	5	4	4	4	1	5	2	4	4	1	4
170	1	0	0	1	0	1	0	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	2	4
171	1	0	0	0	1	1	0	5	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4
172	0	1	0	1	0	1	0	4	5	5	5	3	4	4	3	1	2	2	4
173	0	1	0	0	1	1	0	.	.	.	5	5	3	4	4	3	4	2	3
174	0	0	1	1	0	1	0	5	4	4	2	4	3	4	3	3	3	2	4
175	0	0	1	0	1	1	0	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	2
176	0	0	1	0	1	1	0	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4
177	0	1	0	0	1	1	0	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5
178	1	0	0	0	1	1	0	5	2	1	5	5	5	2	4	5	5	1	5
179	1	0	0	0	1	1	0	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
180	0	0	1	1	0	1	0	4	4	4	4	4	4	4	4	2	.	5	5
181	0	0	1	0	1	0	1	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4
182	0	1	0	0	1	1	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
183	0	1	0	0	1	1	0	4	3	2	4	3	2	4	3	.	.	4	4
184	0	1	0	1	0	1	0	5	5	4	4	3	3	5	4	2	3	1	5
185	0	1	0	0	1	1	0	4	4	4	5	3	3	4	5	2	3	2	3
186	0	1	0	0	1	0	1	5	5	5	5	4	2	2	2	2	1	2	4
187	0	1	0	0	1	1	0	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4
188	0	1	0	1	0	0	1	5	5	4	2	4	4	3	3	2	3	2	4
189	0	0	1	0	1	1	0	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
190	0	0	1	0	1	0	1	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5
191	1	0	0	0	1	1	0	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	2	4
192	0	0	1	0	1	1	0	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	1	3
193	0	1	0	1	0	1	0	3	4	5	5	4	3	3	2	1	3	1	3
194	0	0	1	0	1	1	0	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3		3
								806	764	797	840	747	710	760	679	561	684	644	768

ANEXO III

REGISTRO DE DATOS CUALITATIVOS

TRANSCRIPCIÓN DE PREGUNTA 15 PARA ANÁLISIS CUALITATIVO.

N° orden	Generación	Género	Nivel Jerárquico	<i>“DESCRIBIR SINTÉTICAMENTE ALGUNA ACTIVIDAD CONCRETA QUE HAYA REALIZADO Y QUE PONE DE MANIFIESTO SU COMPROMISO CON INTA”.</i>
1	X	F	S/F	Haber hecho una Maestría en relación a INTA, pero a mi costo. Trabajé fuera de horario; generando proyectos y capacitaciones
2	X	M	S/f	Apoyo incondicional hacia el productor
3	X	M	S/F	Trabajar fuera de hora, salidas sin viáticos. Formación de una cooperativa agropecuaria con productores porcinos.
4	Y	M	S/F	Responsable técnico Profeder ganadero El fuerte Villamontes. Responsable operativo ensayo de la red cultivares de alfalfa.
5	X	F	S/F	Haber hecho propuestas de mejora en mi sector, las cuales han sido vistas positivamente pero no se concretaron por falta de apoyo y compromiso de los superiores, lo cual lleva a la desmotivación permanente en el trabajo y no dan ganas de seguir proponiendo cosas. Siempre se pide que el agente se comprometa, proponga y ejecute acciones, pero cuando llegamos a esas instancias, sólo se bajan líneas. Falta liderazgo motivacional. Aquí en Inta se vio el autoritarismo
6	B	F	S/F	Coordinación de proyecto nacional durante muchos años, 2006 al 2017 y la situación en todos estos años fue de mucho compromiso, resultados y pudimos entregar lo máximo de nuestro esfuerzo en el marco del proyecto. Actualmente estoy en un proyecto internacional desde fontagro con fuerte componente de participación de INTA en todas las actividades realizadas, el cual, es un éxito a nivel del trabajo con pequeños productores. Lamento la situación de clima laboral que hoy se vive, que no acompaña al compromiso que tenemos con la institución.
7	Y	M	S/F	Muchas actividades planificadas son garantizadas con recursos propios, ya que el INTA no tiene financiamiento. Actualmente estando de licencia estoy trabajando para garantizar la ejecución de los proyectos especiales PH 2019.
8	X	F	C/F	La realización en tiempo y forma de un doctorado que me demanda mucho esfuerzo pero que debo terminarlo para contribuir al conocimiento y a la formación en la tarea de trabajar y acompañar a los pequeños productores.
9	X	F	S/F	Me considero muy comprometida con la institución, por mi trabajo en lo administrativo, y también realizo actividades que no me corresponden (Ej: realizo muchas tareas de un técnico en mi caso tareas de PH). Muy comprometida con lo que hago y reconocida como INTA en mi pueblo y con las instituciones con las que me vinculo.

10	Y	M	S/F	Casi la totalidad de comisiones por trabajo que realizo, son costeadas por mi cuenta (traslado y hospedaje). Realizo estas comisiones en búsqueda de nuevas oportunidades de acción e investigación.
11	B	M	S/F	El trabajo con pequeños productores e instituciones, conformación de grupos de trabajo productivo.
12	X	M	S/F	El funcionamiento de consorcios de riego en las distintas zonas del área de influencia de la AER.
13	X	M	S/F	Cada acción que realizo por fuera de la AER la hago con seriedad y responsabilidad en respuesta a un elevado prestigio de la institución.
14	X	M	S/F	Cumplo con los horarios y cerrar la agencia.
15	Y	M	S/F	Todos los días trato de tener la mejor respuesta al productor desde que ingresé.
16	Y	F	S/f	Tareas administrativas, recepcionista, colaboradora en distintos eventos y promotora PH.
17	X	M	S/F	Siento orgullo pertenecer a una institución con prestigio y de excelencia cuando trabajo articulando con otras organizaciones tanto públicas como privadas.
18	X	F	S/F	Participación en ferias los días sábados y domingos.
19	B	F	C/F	El trabajo cotidiano comprometido con la institución y la sociedad.
20	Y	M	S/F	Cumplo con mis funciones y mis actividades como lo requiere el jefe inmediato.
21	B	M	S/F	Me siento satisfecho por el apoyo a mi manera de trabajo.
22	B	M	S/F	Responsabilidad todos los días en mis tareas rutinarias.
23	B	M	S/F	Mi compromiso es llegar a horario al trabajo y hacerlo con responsabilidad y honestidad. CUMPLIR
24	B	M	S/F	Puntualidad y responsabilidad. CUMPLIR
25	Y	M	C/F	El compromiso con la institución día a día. Ensayos anuales realizados con responsabilidad desde el comienzo hasta finalizarlos.
26	X	M	s/f	Yo quiero al INTA por el trabajo que me da.
27	Y	F	S/F	Tareas administrativas.
28	Y	M	S/F	La visión del inta a través de la web y redes sociales.
29	X	M	S/F	Viajar durante 3 años todos los días 250 km para ir al trabajo y regresar a casa.
30	X	F	S/F	Tareas varias con mucho compromiso por la institución (administrativas).
31	X	M	S/F	Compromiso con la gente en las ferias, centro de salud.
32	B	M	C/F	Estoy buscando en forma continua la forma de realizar acuerdos, proyectos, convenios, etc. para mejorar o facilitar la obtención de objetivos de INTA.
33	X	M	S/F	Mucho tiempo después de hora para trabajar sobre actividades de investigación descuidando muchas otras cosas, entre ellas la familia (lo máspreciado en mi vida). Sacar licencia y pagarme diferentes cursos de capacitación para estar siempre con lo último en conocimiento y

				tecnología agropecuaria, y así poder ayudar a mejorar los sistemas y la vida del productor.
34	Y	F	S/F	Vengo a trabajar todos los días con ganas de trabajar y estar contenta de las cosas en las que participo.
35	X	M	S/F	El trabajo que llevo adelante lo hago con responsabilidad y, en muchas instancias, aportando más tiempo del demandado formalmente, para poder concretar las acciones en terreno, buscando alcanzar los objetivos. Esto lo hago porque pienso que es mi deber como agente de desarrollo.
36	Y	M	S/F	Cumplo con los horarios y respeto las actividades asignadas.
37	B	M	S/F	Actualmente desarrollo mi actividad en higiene y seguridad y contando permanentemente con una agente unidad me permite ayudar y compartir en todos los niveles.
38	X	F	S/F	Quedarme después de hora para poder realizar mi tarea tranquila.
39	X	F	S/F	Haber asumido responsabilidad en el trabajo sin tener designación mediante disposición en 8 años en el sector.
40	B	M	S/F	Me gusta el trabajo que hago en mi parte contable. SATISFACCIÓN
41	Y	M	S/F	Actividad: en el puesto de trabajo en que estoy la organización de las tareas a realizar lleva a que el conjunto de las mismas logre el objetivo. Además, la responsabilidad de las actividades y el desempeño de las tareas cotidianas hacen que se logre la misión de la institución.
42	Y	M	S/F	Colaboración directa con INTA expone de otras regiones.
43	X	F	S/F	Mi compromiso con INTA es asistir a horario, cumplir con mis labores diarias
44	Y	M	S/F	Cumplir con ciertas tareas fuera de mi horario laboral y colaborar con otros departamentos dentro de la administración.
45	Y	M	C/F	Trabajo en actividades para el cumplimiento de los objetivos del grupo dentro de los plazos establecidos.
46	X	M	S/F	Participar en la movilización a Buenos Aires en defensa de esta institución.
47	Y	M	S/F	Trabajos realizados en PH llegando a satisfacer los pequeños productores. Recuperación de \$ 85 mil de factura lusal, la cual no correspondía. Ahorro energético Edesa factura a INTA por un total de \$ 700 mil.
48	Y	F	C/F	Coordinar un sendero en INTA Expone y por sobre eso, asumir una jefatura sin beneficios ni económicos.
49	B	F	S/F	La actividad que siempre realicé me dio muchas cosas buenas que me permitió capacitarme, hacer la tarea que me gusta y me compromete más a la institución día a día. SATISFACCIÓN
50	B	M	S/F	Haber trabajado hasta terminar una tarea el día de la muerte de mi papá (fue para el "tranqueras abiertas").
51	X	F	C/F	Considero las actividades que realizo en la AER con dedicación, compromiso y pro actividad, siempre viendo lo bueno y lo que se puede hacer para el bien común de los productores y de la comunidad general.
52	X	F	S/F	Mis actividades cotidianas de apoyo a los profesionales y a los objetivos de la institución manifiestan mi compromiso permanente.

53	X	M	S/F	Trabajo de gestión en infraestructura, programática y capacitación.
54	B	F	S/F	Elaboración de proyectos con productores de agricultura familiar en zonas que no fueron asignadas bajo mi responsabilidad. PLUS
55	B	M	S/F	Le dedico más horas que las que corresponden. PLUS
56	Y	M	S/F	Desde mi cargo en la facultad les inculco a mis alumnos que el INTA está para acompañar no solo a productores sino también a veterinarios.
57	B	M	S/F	Realizar trabajos los fines de semana. PLUS (involucramiento y responsabilidad)
58	X	M	S/F	Compromiso con el INTA Expone.
59	B	M	C/F	Participación en el desarrollo de la vacuna refrigerada contra “tristeza bovina”.
60	X	M	S/F	Muestra de campo realizada 2014 por el INTA en finca Playa grande.
61	X	F	S/F	Estar a cargo del seguimiento de la construcción y equipamiento del nuevo laboratorio de salud animal.
62	Y	M	S/F	Sin comentarios
63	X	M	S/F	Sería una serie de trabajos para unir al grupo de trabajo. Colaborar con otras áreas en actividades comunes (misas, agasajos, etc.). Crear un espacio donde la gente aprendió a desinhibirse (taller de canto).
64	X	M	S/F	Capacitaciones a productores de parajes aislados, donde difícilmente llega la asistencia técnica.
65	X	M	S/F	Actividades concretas es cuando el proyecto se concretó en grupos GAL y capacitaciones con productores logrados.
66	X	F	S/F	El rescate de la seda de monte y el trabajo con la gente. El compromiso con los desafíos diarios. El trabajo con las mujeres.
67	B	M	S/F	Planifico, gestiono, y concreto obras estructurales y no estructurales relativas al uso y manejo del agua para pequeños productores rurales.
68	X	M	S/F	En convenio y apoyo a la Secretaría de Producción del municipio realizamos pequeños talleres y promovimos botiquines y bancos de forrajes con los productores ganaderos con el compromiso y responsabilidad de contraparte con la localidad rural de Amblayo.
69	X	F	S/F	En este momento me encuentro de LAO y sin embargo estoy trabajando para ejecutar PEPH que han sido recientemente aprobados. Es importante destacar que el compromiso primero es con las organizaciones del territorio.
70	X	F	S/F	Participación con roles y funciones asumidas de manera coordinada. Por lo general realizo varias actividades ya a todos trato de cumplirlas con compromiso. Puedo destacar la tercera de sistematización de experiencias.
71	X	F	C/F	Seguir trabajando y preparando para las tareas del trabajo.
72	X	M	C/F	Ajustar mis horarios y mis licencias para poder cumplir con las del calendario programático y otras obligaciones/compromisos de la institución. Usar nuestro equipos y vehículos para hacer nuestro trabajo.
73	X	F	S/F	Cuando participo de actividades como INTA Expone, es por compromiso con la institución.

74	X	F	S/F	Ser una de las caras visibles del INTA en el territorio, participando de mesas de gestión y promoción de políticas públicas locales para promover la participación y mejora de las condiciones productivas y el arraigo de los productores a su lugar. Ej: el programa ganadero de Guachipas.
75	B	M	S/F	Capacitaciones o reuniones con productores fuera de horario al menos, 2 o 3 veces por mes.
76	X	F	S/F	Realizo trabajos de investigación aun cuando estoy en una AER, resolviendo problemas concretos para los productores, y en consecuencia, se desarrolló una cadena de actividades que generó otros vínculos (convenios, becarios, pasantes, fluidez de relación con los productores y confianza en INTA, vínculos con programas nacionales e investigadores del país).
77	X	F	S/F	Persistencia en el trabajo a pesar de las buenas y malas, siempre defendiendo la institución ante cualquier acontecimiento.
78	X	M	S/F	Desde mi vinculación al INTA, mi compromiso fue en llevar a cabo un programa "salud con los pueblos" en Jujuy, para INTA. Ejecutando como responsable y defendiendo en su transcurso de que se lleve a cabo, en el cuidado de la institución y recursos asignados.
79	Y	F	S/F	
80	X	M	C/F	En el año 2014 en Apolinario Saravia, con un compañero de trabajo instalamos 2 invernaderos con un total de ½ hectárea y 1 ha de riego por goteo donde sembramos hortalizas de fruto planteado la propuesta técnica de INTA. Esta finca sirvió para mostrar a los productores técnicas de manejo con bajo impacto ambiental propuestas por INTA.
81	X	F	C/F	Cuando se presenta una actividad genero ideas, proyectos y sugerencias innovadoras para que la misma sea eficaz y exitosa. Trato de renovar "formas" De hacer mis tareas.
82	B	M	S/F	Yo hago los compromisos de mi trabajo. Conforme en el INTA. ¿?
83	X	F	S/F	En una oportunidad tuve que colaborar con el coordinador de un proyecto nacional hasta las 19.00 hs para terminar un trabajo que se debía presentar ese día. Me gusta cumplir con mis obligaciones en tiempo y forma. SATISFACCION
84	X	F	S/F	Cumpro con los productos requeridos en tiempo y forma.
85	X	M	C/F	Trabajar fuera de horario cuando lo situación lo requiera. Salir de comisión sin exigencias de viáticos.
86	X	F	S/F	Cumplir con los objetivos planteados en los proyectos, buscar nuevas articulaciones ante las limitaciones presupuestarias para alcanzar estos objetivos.
87	Y	F	S/F	Puesta a punto de técnicas de diagnóstico para aumentar los ingresos económicos del laboratorio.
88	X	F	S/F	Conseguir fondos extrainta en momentos en que la institución no tenía, con el objeto de continuar los objetivos planteados.
89	B	F	S/F	Todos los días, pero en ocasión particular de mi tesis doctoral, he dedicado mucho tiempo y esfuerzo. Mis compañeros de grupo siempre me colaboraron no así las autoridades o la jerarquía de la institución en ese momento. LIDERAZGO NEGAT

90	B	F	C/F	Generar y llevar a territorios ofertas tecnológicas.
91	Y	M	S/F	Quedarme fuera del horario laboral para cumplir con vencimientos o con tareas de mucha prioridad. No me molesta dedicar más horas al trabajo si es para cumplir algún objetivo.
92	X	F	S/F	Cuando doy alguna charla o la información que se publica es de utilidad para los productores. Es gratificante saber que lo que uno hace es de utilidad. SATISFACCION
93	Y	F	S/F	Desarrollo tareas de laboratorista en varios laboratorios. Lo cual mi crecimiento en base al conocimiento aumenta eficientemente.
94	X	F	S/F	Pongo mucho esmero en cada actividad que hago. Puedo trabajar fuera del horario sin problemas. SATISFACCION
95	B	F	C/F	Cumplir con el rol que me toca desempeñar en la dirección del laboratorio
96	B	M	S/F	Yo me comprometo de venir todos los días de trabajo.
97	B	M	S/F	Ser responsable, cumplo con mi trabajo.
98	X	M	S/F	Realizar tareas que sirven para llevar los trabajo que me solicita la institución para seguir adelante.
99	B	M	S/F	Ser responsable, en mi trabajo.
100	X	M	s/f	Es constante nuestra contribución a mejorar nuestras tareas y siempre aportamos con ideas y mucho esfuerzo con la carencia de recursos que muchas veces contamos.
101	X	M	S/f	De los 13 años en el INTA, me dediqué exclusivamente al trabajo que se me encomienda, con mucha dedicación al mismo.
102	X	M	S/F	SIN opinión
103	X	M	S/F	SIN opinión.
104	X	F	S/F	Los talleres de motivación a los emprendedores.
105	X	F	S/F	Sin opinión.
106	B	F	S/F	Mi constante predisposición en atender al público en general en cualquier circunstancia.
107	Y	F	S/F	La actividad que he realizado y pone de manifiesto mi compromiso, es la realización de un posgrado.
108	Y	F	S/F	Búsqueda de presupuesto extra INTA. Búsqueda de convenios con otras instituciones e INTA. Trabajo fuera del horario institucional.
109	B	F	S/F	Aceptar responsabilidades gerenciales sin retribución monetaria o beneficio alguno, salvo el de colaborar con mejorar la calidad institucional
110	X	F	S/F	Generar/iniciar una nueva temática en un territorio donde no se trataba y es importante.
111	Y	F	C/F	¡Presentación beca INTA-CONICET (co financiada) en 10 días!!! Conseguir director, codirector, becario (tema de beca, plan de trabajo), implicó entrevistas y respuestas personalizadas a cada uno.
112	X	F	S/F	Debido a la falta de presupuesto para el desarrollo de las actividades, decidí igualmente sembrar los ensayos. Para ello recurrí a fondos personales. A fin de recuperar mi dinero, organicé unas jornadas de monitoreo y conseguí auspiciantes para cubrir los costos, además de

				cobrar una pequeña inscripción. De este modo pude realizar mis ensayos, mostrar nuestros trabajos al medio y, además, generar un pequeño fondo para gatos de líneas futuras.
113	Y	M	S/F	El trabajo realizado de poner on line las EMAS de CR Salta Jujuy en la web del INTA.
114	Y	F	S/F	Mantener mis tareas al día, así tenga que trabajar fuera de horario.
115	B	M	S/F	Las charlas a pequeños productores en tema de semilla.
116	X	M	S/F	Utilizo recursos particulares para desarrollar actividades institucionales.
117	Y	M	S/F	Todas las actividades laborales que realizo las hago comprometido principalmente, con la comunidad en la que vivo y con las comunidades del territorio en donde trabajamos. Trasciende lo institucional.
118	X	M	S/F	Generación de convenios y recursos extrapresupuestarios, lo que permite generar valor institucional y dar visibilidad a la institución.
119	B	M	S/F	Trabajar siempre sin horarios y sin retribución.
120	B	M	S/F	Capacitaciones realizadas que me dan experiencias necesarias para aplicarlos en forma positiva para la institución.
121	X	M	S/F	En zona núcleos a productores, se trabajó y se trabaja para cambiar "la mala" imagen que se tiene de la institución. Lamentablemente, el cierre de agencias u OIT no ayuda a esto.
122	B	F	S/F	La realización de tareas con los productores, pensando en las necesidades del sector, realizando tareas que contribuyen al desarrollo a pesar de circunstancias negativas o adversas.
123	Y	M	S/F	Me quiero quedar unos días o feriados horas antes o después de los horarios normales.
124	Y	M	S/F	Ninguno".
125	X	M	S/F	Toda actividad que realicé y realizo lo hago con mucho compromiso. Chofer, apoyo en comisión, Expo INTA.
126	X	M	S/F	SIN opinión.
127	B	M	S/F	Siempre trabajo con buenos investigadores que me formaron en sanidad vegetal. Ahora en mejoramiento genético realizando cruzamientos me hace bien.
128	Y	F	S/F	Trabajo concretamente en mejoramiento genético en la búsqueda de nuevas variedades y manejo siempre pensando en mejorar la producción. El día a día pone de manifiesto mi compromiso con INTA.
129	X	M	S/F	La organización de la jornada Nacional de Forrajes conservados por 10 años consecutivos, sin sacar rédito monetario algunos.
130	X	F	S/F	Continuar trabajando en líneas de investigación priorizadas más allá de las circunstancias económicas, Salir al campo sin viáticos, gastos o vehículos propios del INTA, con gastos a cargo de productores y personales.
131	Y	F	S/F	INTA Expone NOA 2012, A cargo de área Gestión ambiental y logística, patio de comidas, entre otras. Demandó producción gráfica, audiovisuales, trabajo a campo con alto compromiso y sentido de pertenencia. En mi caso, primera y única vez.
132	X	M	S/F	Me vinculo con los diferentes grupos y personas para aportar /contribuir al trabajo institucional de PH (Gal, PE); SADS Nación (PMST).

				Recibo y contesto consultas derivadas sobre cultivo de tabaco, flores, sobre calidad de suelo, agua, análisis de agua- suelo. Participé en la formulación del PN Agua cartera 2009-2012; en el PRET Valles templados. Participo en el proceso actual.
133	Y	M	S/F	Trabajo junto a pequeños productores de vid y frutales, en cuanto a manejo agronómico.
134	X	F	S/F	Hago de nexo entre los investigadores y productores tratando de darles una solución a la problemática con la que se acercan a la Agencia de Extensión.
135	Y	F	S/F	Participación en INTA Expone y jornadas cuando no sea parte de mis tareas diarias.
136	Y	M	S/F	Formación de recursos humanos extra presupuestarios, obtención de fondos extra INTA.
137	X	F	S/F	A diario cumplo con todas las normas que la EEA propone desde el área de Personal
138	X	F	S/F	Participante en diversas carteras de proyectos desde el 2006, nacionales y regionales.
139	X	F	S/F	Ensayos en campos de productores. Participación en reuniones con entidades para identificar necesidades del sector y acercar conocimientos o contactos.
140	X	F	C/F	Trabajar después de horario para cumplir objetivos claros y concretos. Poner dinero de mi bolsillo para comprar reactivos y materiales. Asumir compromisos en los cuales te quedás solo y sin apoyo de la línea jerárquica y que además no tienes rédito económico ni intelectual. LIDERAZGO NEGAT
141	X	M	S/F	Mi actividad diaria en el laboratorio de sanidad vegetal para con el INTA y los productores que visitan el laboratorio, me comprometen a diario con el INTA.
142	X	M	S/F	Mi actividad la realizo a diario. Velar por la seguridad y bienestar de cada agente de la EEA Salta.
143	B	M	S/F	Muestreo de suelo y agua para el RRIAN en el año 2010.
144	X	M	S/F	El trabajo que realizo lo hago en tiempo y forma siempre.
145	X	M	S/F	Participo en equipo para mejorar la gestión del campo de la EEA.
146	Y	F	S/F	Cuando salgo del trabajo, hablo positivamente de las actividades que se hacen en el INTA, olvidando los defectos.
147	B	M	S/F	Organización de ferias de pequeños productores y campesinos en las localidades de Coronel Moldes, La Viña, Guachipas y Cerrillos.
148	B	M	S/F	Co gestión de proyectos varios, articulando con distintos actores en el territorio, destinados a la mejora en la calidad de vida de productores.
149	X	M	S/F	El buscar alternativas para pequeños productores y tecnologías adaptadas a la producción.
150	X	M	S/F	Trabajo vinculado al PRET Chaco sur. Programa nacional de apicultura.
151	Y	F	S/F	Cumplo con las tareas que me dan mis superiores.
152	B	F	C/F	Desde mi puesto de trabajo llegar a un ordenamiento tanto en el campo productivo como en el investigativo para una mejor imagen de la EEA y, por lo tanto, del INTA.

153	T	M	S/F	Haber podido concretar mi carrera profesional como licenciado en producción animal.
154	X	F	S/F	Ejecución de la Red de Escuelas Agro técnicas. Trabajo integrado y puesta a disposición de todo lo que conocemos en territorio en función de equipos de investigación /extensión. Ejecución de convenios propios renovados, vigentes y otros aún sin vigencia; asistencia técnica y apoyo logístico aún en zonas fuera de mi ámbito de acción. Participación en CYMAT, Comité editorial de la EEA. Articulación con todas las áreas de trabajo que sean posibles para cumplir metas, objetivos en franco apoyo al desarrollo territorial. Apoyo a las organizaciones y ejecuciones de eventos aun fuera del ámbito INTA, promoviendo la integración, etc.
155	B	M	C/F	Entendiendo al INTA como una entidad cuya finalidad es dar respuestas a la producción agropecuaria y a las empresas/familias rurales en general, mi principal compromiso fue siempre trata de cumplir con dicha finalidad, sin importar horarios de trabajo ni limitaciones de recursos. En lo institucional; asumir cargos y responsabilidades para beneficio de una mejor organización y cumplimiento de objetivos
156	X	M	S/F	Agrupar y trabajar con pequeños productores de Paraje Santa Rita y El Algarrobal, para el mejoramiento de la producción de cerdo en conjunto con agricultura familiar y Senasa.
157	B	M	S/F	Escribir 5 libros.
158	B	M	S/F	Horarios y poner dinero de mi bolsillo para continuar con mi tarea.
159	X	M	S/F	Marcar el horario de entrada y no estar pendiente del horario de salida, sino comprometido en terminar mis tareas.
160	Y	F	S/F	Cumplir los objetivos planteados. Responder consultas internas y externas de la institución.
161	X	M	C/F	Me involucro activamente participando en consejos de centro y en actividades de toma de decisión.
162	Y	F	S/F	Las tareas que desempeño día a día en mi sector. Colaboro con las diferentes jornadas que realiza el INTA. COOPERACIÓN
163	X	M	S/F	Mejoramiento de genética en majadas ovinas. Diversificación productiva. Investigación en rindes de carbaza ovina y otros.
164	X	M	S/F	Conformar asociación de productores, gestiones inter institucionales.
165	Y	F	S/F	SIN opinión.
166	X	M	S/F	Creo que la mayoría y lo fundamento en consultas recibidas e intercambio de opinión y acciones con diferentes agentes en distintas temáticas; y con productores y/o actores sociales de todo lo transitado hasta la fecha en mi gestión.
167	X	F	S/F	Realizar actividades fuera de la institución sin movilidad ni presupuesto. Y en horarios "extra". Cuidado de los bienes patrimoniales.
168	X	F	S/F	Trabajo hasta que completo una tarea o redondeo un tema. No siempre es necesario cumplir con las horas de trabajo y nada más. No suelo solicitar comisión en las tareas a campo. (viáticos??)
169	Y	M	S/F	En ocasiones muy reiterativas, puse dinero del bolsillo sin esperar nada a cambio. Lo hice porque quise y lo sigo haciendo.
170	Y	F	S/F	Contribuir a la conservación de la agro biodiversidad y brindar charlas de difusión del trabajo realizado por INTA en conservación y uso de los

				recursos filogenéticos. Algunas actividades se han realizado en varias ocasiones con pocos recursos, ideando la forma de cubrir ciertas necesidades para que se pueda asegurar una adecuada conservación del germoplasma.
171	Y	M	S/F	Trabajar con responsabilidad y seriedad en pos de conservar el prestigio de nuestra institución. Trabajar fuera del horario laboral y en mi licencia ordinaria. Realizar tareas solicitadas por mis superiores aun estando en desacuerdo.
172	X	F	S/F	Estaba trabajando en otra unidad el INTA con muy pocas tareas asignadas, la mayoría de tipo técnico, sin ningún tipo de complejidad para la formación que había recibido por INTA. Pedí un cambio de unidad para que mi puesto y trabajo sirviera realmente a la institución y comencé con nuevas tareas y funciones en otra provincia. Participé en un montón de proyectos específicos y obtuvimos muchos resultados en gran medida gracias a mi gestión con otras unidades de INTA. He participado, organizado, colaborado, etc., en todos los muestreos de grupo que se me fuera solicitado. He gestionado la compra de gran parte del material de equipamiento del nuevo laboratorio, más allá de las áreas que fueran de mi incumbencia. He iniciado nuevas líneas de investigación a partir de presupuesto cero con el apoyo de un coordinador de área que ya no está en funciones. No se me permitió presentarme al último llamado de posgrado que realizara INTA, para solicitar se me permita realizar un doctorado, no abriéndose esa posibilidad nuevamente hasta el momento y aun así logré obtener dos subsidios internacionales para realizar una parte de mi plan de tesis en España. Continuando con la realización del doctorado en la UBA sin ningún tipo de financiación de parte de INTA, contando únicamente con los permisos de comisión sin viáticos para cualquier actividad relacionada con ello.
173	X	M	S/F	Asumo la responsabilidad de que mi salario proviene del Estado y ello me genera un compromiso con la sociedad.
174	B	F	S/F	A partir de mi trabajo en pos cosecha de frutales, junto a todo el equipo, se logró capacitar a los productores de Perico (Jujuy) en el momento oportuno de cosecha y así lograr una mejor calidad de la fruta de "primicia" al llegar al mercado central de Buenos aires.
175	B	M	S/F	Yo apoyo a las investigaciones que realiza el técnico para que se vea beneficiado el productor
176	B	M	S/F	Aparte de realizar mis tareas como somos un sector separado de la parte central del INTA, trato de ver que el sector quede todo cerrado y apagado más algunas veces control para los días no laborables.
177	X	M	S/F	Trato de ser responsable y criterioso con mi trabajo ya que de ello depende muchas veces el trabajo de las demás personas que integran el grupo. Me gusta mantener nuestro lugar de trabajo limpio y ordenado ya que es visitado cotidianamente por alumnos, productores y demás personas.
178	Y	M	S/F	En cada pequeño acto trato de ser <u>responsable</u> (lo subraya) y dar lo mejor de mi parte con mis obligaciones y mi grupo de trabajo. Definitivamente mi mayor compromiso es para con mi grupo de trabajo.

179	Y	M	S/F	El compromiso de realizar las tareas en tiempo y forma para una mejor orientación de las mismas.
180	B	F	S/F	Técnico en investigación, trato en lo posible de mantenerme al día con mi profesión.
181	B	M	C/F	Asumir responsabilidades programáticas y gerenciales para promover innovaciones organizacionales que mejoren el desempeño colectivo. Diseño e implementación de dispositivos para operar la articulación matricial entre el centro regional y los programas nacionales.
182	X	M	S/F	Siempre mi predisposición para trabajar en horario antes o después del horario normal
183	X	M	S/F	Yo creo que poniendo todos un poquito de parte se puede contribuir con la institución como por ejemplo asesorando a los productores como corresponde.
184	X	F	S/F	Mis responsabilidades exceden a mi nivel de puesto y mi interés no de beneficio personal. IDEALES
185	X	M	S/F	Permanentes desafíos técnicos y organizativos
186	X	M	C/F	Gestionar recursos, dedico más tiempo que el requerido. Escucho la opinión de todos, priorizo el trabajo a otras actividades de desarrollo personal. Me involucro en todos los procesos de trabajo grupal.
187	X	M	S/F	En mi rol de chofer del micro (ómnibus) de la unidad EEA Salta, en la vía pública, ser amable con los demás transeúntes y llevo un comportamiento correcto. Soy un agente expuesto constantemente con la sociedad y me gusta representar bien a la institución.
188	X	F	C/F	Me capacité en instituciones de excelencia para poder mejorar la calidad de mi trabajo.
189	B	M	S/F	El trabajo que se realiza diariamente son las observaciones en forma, o sea, estrictas. Los horarios viernes y nocturnos sin tener fines de semana y feriado.
190	B	M	C/F	Como referente en la zona para la actividad porcina, muchas veces mi compromiso con los productores y con el INTA va más allá de mis obligaciones laborales.
191	Y	M	S/F	Actividades de apoyo tareas generales.
192	B	M	S/F	Elaboré una propuesta para el uso de recursos institucionales (ex CIUCS) para crear un centro de capacitación para emprendedores con participación de municipios y universidades locales.
193	X	F	S/F	SIN Comentarios
194	B	M	S/F	Generación de convenios con privados para la experimentación agropecuaria.