

Primer Congreso Internacional de Control Gubernamental

2, 3 y 4 DE NOVIEMBRE DE 2010

CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA

Área Temática 3: Herramientas de control gubernamental

Tema: Otras herramientas de control gubernamental para la gestión pública

**“APLICACIÓN PRÁCTICA DE UNA HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR EL
‘CLIMA LABORAL’ EN UNA ORGANIZACIÓN”**

Autores

Martínez, Carlos Alberto: Auditor Interno de la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA. Alsina 1407 Ciudad Autónoma de Buenos Aires. cmartinez@correo.inta.gov.ar

Semproní, Guillermo: ex Auditor Operacional de la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA. Alsina 1407 Ciudad Autónoma de Buenos Aires. gsemproni@correo.inta.gov.ar

INDICE

“APLICACIÓN PRÁCTICA DE UNA HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR EL ‘CLIMA LABORAL’ EN UNA ORGANIZACIÓN”

	TEMA	Página
<u>1.</u>	<u>Prólogo</u>	3
<u>2.</u>	<u>Objetivo</u>	3
<u>3.</u>	<u>La Organización</u>	4
<u>4.</u>	<u>Método</u>	6
<u>5.</u>	<u>El formulario de encuesta</u>	6
<u>6.</u>	<u>Análisis de la información compilada</u>	7
<u>7.</u>	<u>Conclusiones</u>	17

“APLICACIÓN PRÁCTICA DE UNA HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR EL ‘CLIMA LABORAL’ EN UNA ORGANIZACIÓN”

1. Prólogo

La tarea de Auditoría Gubernamental, reglamentada por la Resolución N° 152/02 de la Sindicatura General de la Nación, establece como competencia de las Unidades de Auditoría Interna el examen objetivo, sistemático y amplio del funcionamiento del sistema de control interno, operaciones y desempeño en el cumplimiento de responsabilidades financieras, legales y de gestión.

En ese marco, la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA efectúa ‘análisis independientes’ sobre el funcionamiento del control interno establecido y el desempeño de las responsabilidades. La normativa propicia la utilización de diferentes herramientas metodológicas para evaluar la eficacia de la organización en sus distintos segmentos, la economía y eficiencia de los procesos operativos, sin obviar la consideración del funcionamiento coordinado del conjunto.

El Control Interno y el “Clima” Organizacional –medido éste como proceso dinámico-, enfocan a la Organización de modo sistémico y proactivo, y se orientan hacia el incremento sostenible de su eficiencia y eficacia. Ambos (Control y Clima) ofrecen una complementación sinérgica. Para el Control Interno es vital la revisión de procedimientos y resultados, la interpretación de tendencias y la corrección de comportamientos y prácticas en las áreas de gestión. La aplicación de la herramienta Clima Organizacional “medido”, aporta de modo importante al desempeño estratégico y operacional de la organización, dado que al desagregar y analizar las variables que conforman sus procesos comunicativos internos, contribuye a entender la interrelación entre sus miembros, y el significado que los productos de dicha interrelación tienen sobre el Control Interno.

2. Objetivo

El análisis del desempeño de la gestión es el mandato de la auditoría, lo que necesariamente implica definir medios para detectar variables objetivas, que permitan identificar los aspectos que pudieran estar incidiendo en base a la

percepción que las personas tienen de su ambiente de trabajo. La calidad del ambiente laboral influye en numerosos aspectos de la vida profesional y en el desarrollo institucional; interviene en los resultados de las actividades sustantivas y en la efectividad de los componentes de apoyo, así como en los niveles de satisfacción de los participantes y en la opinión de usuarios o copartícipes de los procesos.

Este tipo de análisis contribuye con el ajuste y definición de políticas internas y de recursos humanos de la institución y aporta información de utilidad para el diseño de acciones tendientes a mejorar el funcionamiento organizacional.

La información obtenida al estudiar el clima laboral puede ser utilizada para fortalecer y unificar visiones y valores institucionales; más aun brinda pautas para interpretar la cultura institucional y facilita la comprensión de problemas “de base” que actúan sobre el ambiente de control que impera en la organización.

En resumen, las acciones que se implementen, fundamentadas en el conocimiento del ‘clima laboral’, pueden llegar a determinar una mejora en la performance de la institución, el desarrollo de actividades y la obtención de metas, en definitiva, en eficiencia, eficacia y economía de la gestión.

3. La Organización INTA

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA depende del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca y se integra a la red de organismos de Ciencia y Técnica; es autárquico y su principal fuente de ingresos proviene de una alícuota a las importaciones de bienes que efectúa el Estado Nacional.

El modelo organizativo actual del INTA está definido por un Consejo Directivo y una Dirección Nacional y tres “estructuras de gestión”: Centros Regionales, Centros de Investigación y Estructura Programática, que cruza los dos anteriores conformando una organización matricial. A nivel nacional las decisiones políticas son competencia del Consejo Directivo del INTA, existiendo también, con funciones asesoras, los Consejos de Centros (regionales y de investigación), los Consejos Asesores de Estaciones Experimentales y los Consejos Locales de las Agencias de Extensión.

En su estructura vertical cuenta con 15 Centros Regionales; 45 Estaciones Experimentales con 320 Unidades de Extensión; de un Centro Nacional de Investigaciones del que dependen 10 Institutos de investigación y un Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar (CIPAF) con 4 Institutos (Pampeano, NOA, NEA, Cuyo).

La organización está conformada por algo más de 7 mil personas, de las cuales casi el 80% se encuentra distribuido en el interior del país.

La articulación de este conjunto de unidades que conforman la estructura vertical del INTA se realiza mediante un esquema matricial (en proceso de implantación progresiva y acentuada en los últimos cinco años), gestionado a través de una 'cartera de proyectos' agrupados en 'programas' orientados principalmente a la investigación y extensión, a la que se asignan las tres cuartas partes del tiempo de trabajo de todos los profesionales.

El 44% de la planta de personal está conformada por Profesionales Universitarios y de ellos aproximadamente el 40% posee títulos de postgrado (68% maestría, 25% doctorado y 7% especialización); el resto del personal integra los grupos de Técnicos (títulos de nivel Terciario) y Personal de Apoyo.

Menos de una cuarta parte del total del personal se dedica a funciones de apoyo, incluyendo la estructura central del INTA, en el que se desempeña aproximadamente el 6 % de los funcionarios.

La edad promedio es de 43 años y menos de la mitad tienen menos de 40 años; en la pirámide de edades se observa un "estrangulamiento" en la franja de los 40 – 50 años de edad por las restricciones presupuestarias de los noventa. Esto implicó una ruptura del proceso de reproducción del capital humano, particularmente grave en este tipo de instituciones.

La dispersión geográfica de Estaciones Experimentales e Institutos y la necesidad de conformación de 'masas críticas' para el desarrollo de las tareas sustantivas, supone no solo un ordenamiento de los procesos y de la 'línea' sino también la necesidad de unificación de criterios y aspectos formales y no formales, en consonancia con las políticas establecidas (el INTA posee un Plan Estratégico Institucional 2005-2015 y actualmente desarrolla su segundo Plan de Mediano Plazo, ahora correspondiente al período 2009-2011).

En este marco, se ha identificado que el grupo de Profesionales que integran el INTA es el que más influencia tiene en la 'formación de opinión', con fuerte incidencia en los aspectos que hacen a la 'cultura organizacional', el respeto de las normas y procedimientos y el desarrollo de las actividades sustantivas.

4. Método

Para tener una referencia objetiva del 'clima laboral', y basados en las manifestaciones de este grupo de personal de INTA, la UAI ha diseñado un formulario de encuesta destinado al personal Profesional con el objeto de obtener información sobre sus visiones y percepciones respecto al ambiente de trabajo, las relaciones y articulaciones internas, el funcionamiento de las estructuras organizativas, las vinculaciones con la demanda, los valores institucionales y cómo visualizan sus relaciones con el contexto.

Debido a restricciones del contexto, se ha decidido relevar a este grupo escalafonario no sólo porque está directamente vinculado a la toma de decisiones y generación de opinión en INTA, sino también por su formación y posición en la estructura interna. Se ha tomado como supuesto que este medio les permite emitir opiniones independientes, basadas en una experiencia laboral más cercana a las instancias de decisión, de planificación, seguimiento y control de las actividades sustantivas priorizadas en cada unidad.

El método se fundamenta en encuestas prediseñadas, las que se responden en forma voluntaria y anónima, con preguntas de respuestas 'cerradas' y 'abiertas'. Los formularios se entregan en cada Unidad al momento del trabajo de campo de las respectivas Auditorías y son recibidos por la UAI para su posterior análisis; finalmente se elabora un "Reporte Interno" destinado al Director de la respectiva Estación Experimental Agropecuaria o Instituto y al Director Regional correspondiente.

5. El formulario de encuesta

El formulario de encuesta comprende cuatro grandes aspectos:

- Nivel de estudios y área temática de trabajo, como elementos básicos para identificar grupos diferenciados.

- El ambiente de trabajo: para identificar cómo se sienten las personas en su trabajo y como perciben que es el ambiente de trabajo (referido a las relaciones y comunicaciones internas con jefes y subalternos).
- Los procesos de planificación y participación internas: para tener referencias sobre la forma de participación y nivel de involucramiento en los procesos internos y externos
- Fortalezas y debilidades: para identificar percepciones sobre los 'valores' institucionales y aspectos de la cultura organizacional

6. Análisis de la información compilada

Esta experiencia abarca 1.078 encuestas efectuadas en 33 Unidades auditadas (32 Estaciones Experimentales Agropecuarias y un Instituto de Investigación) entre marzo de 2007 y junio de 2010; sobre un total de 58 Institutos y Estaciones Experimentales, los datos reflejan la opinión del personal profesional que se desempeña en el 56,9 % de ellas.

El porcentaje de respuestas (70% sobre el total de formularios emitidos) muestra una importante adhesión a esta encuesta voluntaria. Además, sobre 3.268 Profesionales de Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (de Planta Permanente, No Permanente y Becarios), se dispone de información sobre la opinión del 33 % de ellos.

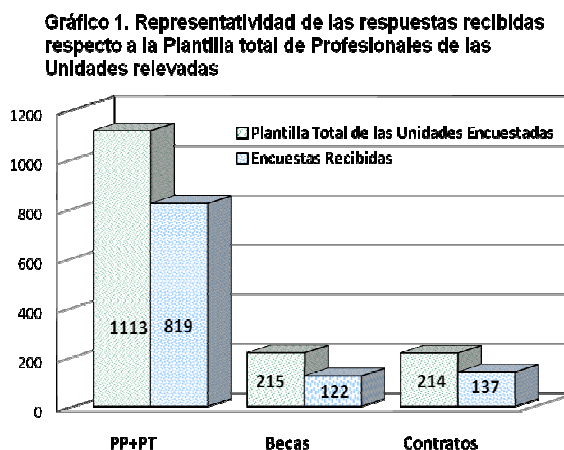
Estas proporciones permiten inferir conclusiones sobre aspectos del clima laboral institucional (desde la visión de los Profesionales de INTA), de manera que las mismas contribuyan a explicar la causalidad de eventos que generan variaciones en la expresión del ambiente de control.

Por otra parte, aquellas conclusiones alimentarán los procesos de análisis y priorización de problemas, el diseño de políticas y la aplicación de herramientas para la mejora del clima laboral en la Institución y demás aspectos que repercuten en la calidad de las actividades sustantivas y la imagen institucional (¹).

(¹) La información disponible permite profundizar el análisis general y el examen individual de cada una de las Unidades que sean relevadas por este tipo de procedimiento.

6.1. Quienes responden?

La representatividad de la encuesta es fundamental para definir su pertinencia de análisis; en un gráfico se puede mostrar la comparación del total de encuestas distribuidas y las respondidas. En este caso las respuestas provienen del 73,6 % del total de Profesionales de Planta Permanente y No Permanente de las Unidades encuestadas, del 56,7% de sus Becarios y del 64% de las personas Contratadas relevadas.



6.2. Cómo se siente en su lugar de trabajo?

Se entiende por 'ambiente laboral' al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. Estos conceptos contribuyen a definir la 'cultura institucional', aunque pueden ser menos permanentes en el tiempo y son modificables. La importancia de conocerlo se fundamenta en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento del personal; su diagnóstico debe ser considerado al momento de diseñar la gestión de recursos humanos o ajustar estrategias institucionales.

Para diagnosticar las percepciones de los encuestados sobre sus sensaciones en el lugar de trabajo, se ha considerado solicitar que indiquen los 'cuatro aspectos más importantes' sobre un listado previamente definido.

Marque con **X** cada uno de los **CUATRO (4)** aspectos que considera más importantes ⁽²⁾

Cómodo/a	
Con libertad	
Satisfecho/a	
Contento/a	
Comprendido/a	
Bien aprovechado/a	
Incluido/a	
Útil	

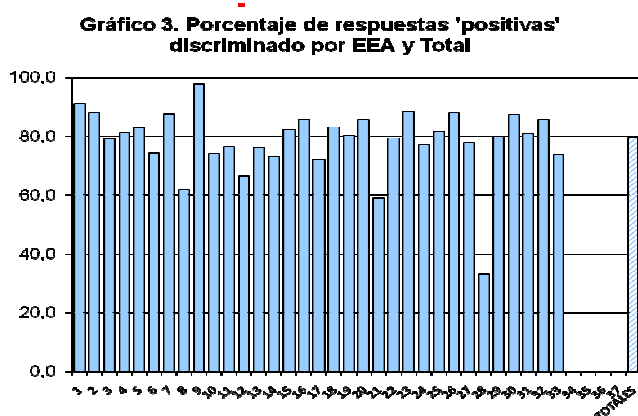
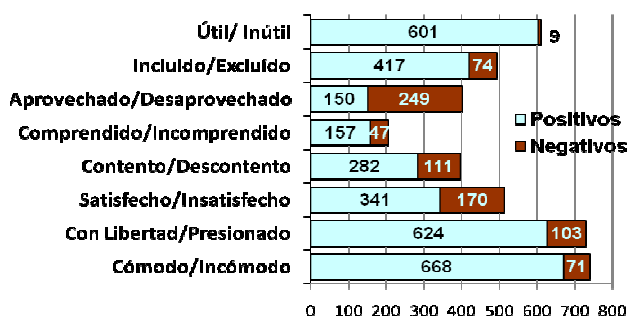
Incómodo/a	
Presionado/a	
Insatisfecho/a	
Descontento/a	
Incomprendido/a	
Desaprovechado/a	
Excluido/a	
Inútil	

⁽²⁾ Tabla extraída del original del Formulario de Encuesta

En gráficos ad hoc (como el Gráfico 2) se pueden relevar respuestas positivas y negativas para cada ítem considerado. En este caso, un posterior análisis discriminado 'por Unidad' aporta mayor cantidad de elementos, ya que puede revelar diferencias.

A priori se puede inferir que una menor proporción de respuestas 'positivas' en una determinada Unidad, estaría manifestando una situación de descontento o de mayor insatisfacción en el grupo que la conforma.

Gráfico 2. ¿Cómo se siente en el trabajo?



Por el contrario, una mayor proporción de respuestas 'positivas' sugeriría que las relaciones son mejores y que, en ese caso, las respuestas 'negativas' responderían a situaciones conflictivas particulares ⁽³⁾.

6.3. Cómo considera que es su ambiente de trabajo?

Para identificar cómo los Profesionales visualizan su 'ambiente de trabajo', en aspectos referidos a la comunicación y la organización interna, se definieron previamente diez aspectos de las relaciones laborales que permiten diagnosticar el ambiente.

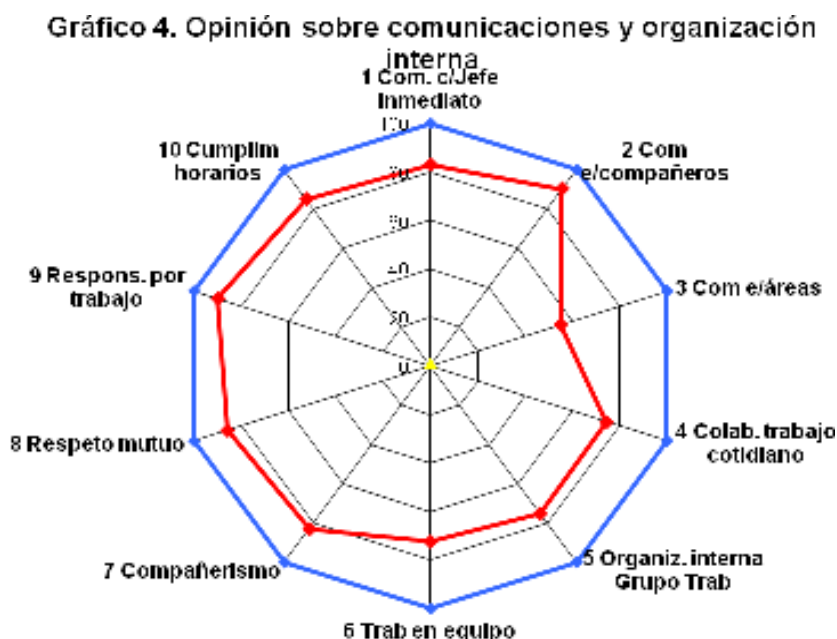
⁽³⁾ La información disponible permite identificar y separar, en cada Unidad, las cantidades de respuestas que incluyen sólo aspectos positivos, las que incluyen sólo aspectos negativos y aquellos casos que contienen las combinaciones de ambos. Ésta puede ser de utilidad si se pretende identificar alguna problemática interna particular y evaluar si existen situaciones posibles de conflictividad, lo que a su vez permitirá definir si son necesarias acciones de apoyo a la conducción y/o los grupos.

En el formulario de Encuesta se solicita que cada persona califique –en base a cuatro rangos o valores (estipulados en ‘Muy Bueno’, ‘Bueno’, ‘Regular’ y ‘Malo’)- cómo siente que se comporta cada uno de esos factores (Cuadro 1).

Cuadro 1. ‘Cómo considera que es su ambiente de trabajo respecto a...’. (4)

coloque una X donde corresponda	Muy Bueno	Bueno	Regu lar	Malo
La comunicación con su jefe inmediato				
La comunicación entre compañeros				
La comunicación entre áreas				
La colaboración en el trabajo cotidiano				
La organización interna del grupo de trabajo				
El trabajo en equipo				
El compañerismo				
El respeto mutuo				
La responsabilidad por el trabajo				
El cumplimiento de los horarios				

Para expresar gráficamente esta visión general sobre los aspectos de la comunicación y el relacionamiento entre grupos, se recurre a un gráfico denominado ‘tela de araña’ (Gráfico 4), formado por ejes que responden a cada uno de los 10 factores evaluados. En ellos se representa el porcentaje de respuestas favorables (‘Muy Bueno’ y ‘Bueno’) respecto a la situación ideal



(4) Tabla extraída del original del Formulario de Encuesta

(línea que une los extremos de los respectivos ejes, representando el ideal de 100% de respuestas MB+B).

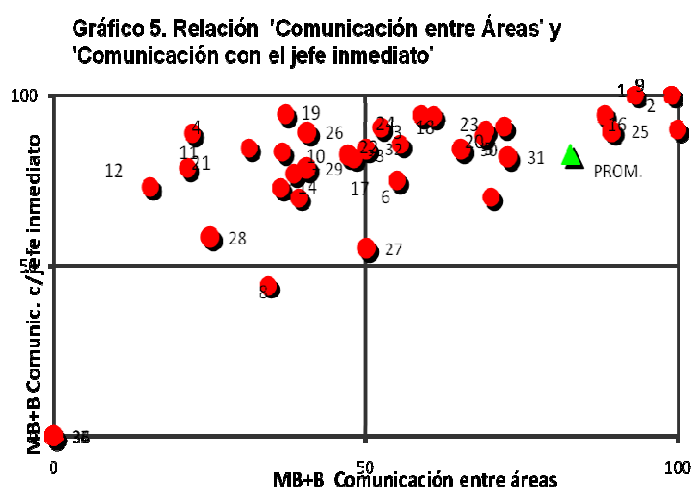
La mayor o menor distancia de los valores de respuestas positivas (línea roja entera) respecto al 'ideal' (línea azul punteada) indicaría los aspectos más o menos críticos, respectivamente.

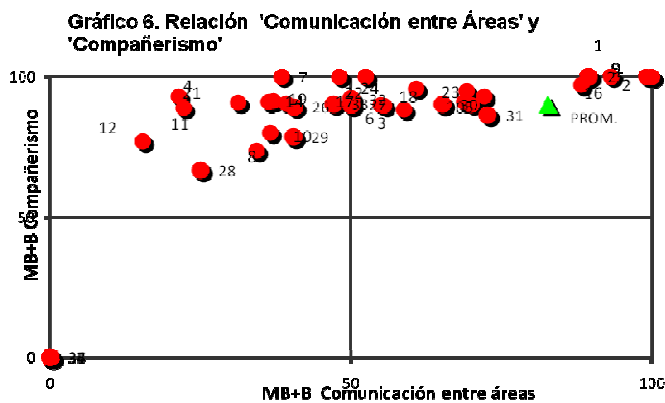
En este caso, el Gráfico 4 refleja las 'señales' que el conjunto de profesionales emite sobre 'valores' y aspectos que hacen a la 'cultura institucional'. El análisis discriminado de cada unidad puede mostrar diferencias que se pueden fundamentar en la historia de los grupos de trabajo, el contexto en el que se desarrollaron o los conflictos que pudieran haber ocurrido.

Estas diferencias se pueden identificar mediante la comparación de respuestas entre pares de conceptos: los 'gráficos de cuadrantes' permiten comparar el comportamiento de algunos de ellos, insinuando donde podrían esperarse problemas de conflictividad interna.

Para tal fin se ha considerado la suma de respuestas 'MB' y 'B' expresadas en porcentaje, referidas al total de respuestas de cada par de variables bajo análisis. Según esto, existiría menor probabilidad de conflictos internos en aquellos lugares donde sea más alta la proporción de respuestas 'MB + B' de cada par de variables analizada. Los puntos indican la 'situación' de cada unidad; los ubicados en el cuadrante superior derecho representan casos menos problemáticos.

En el ejemplo de INTA, se ha podido identificar que un aspecto muy valorado por los opinantes es 'la comunicación con el jefe inmediato', lo que podría ser utilizado como instrumento para 'apalancar' procesos internos al momento de definir estrategias (Gráfico 5).

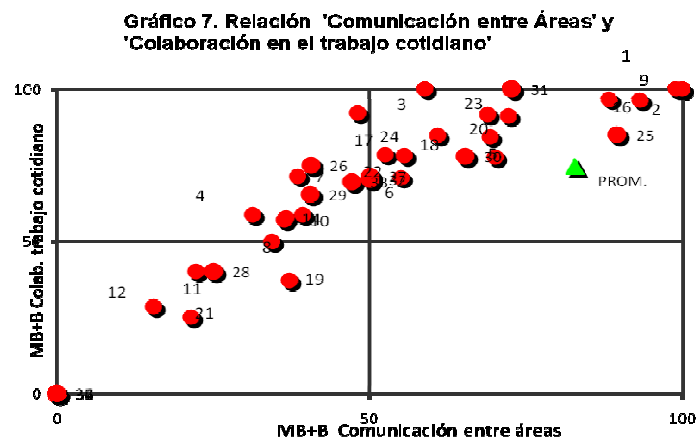




Se pueden combinar otras variables; por ejemplo en el Gráfico 6 se puede comparar la valoración por 'el compañerismo' (eje vertical) respecto a la 'comunicación entre áreas'.

En el Gráfico 7 se puede apreciar la correspondencia ente la 'comunicación entre áreas' y la 'colaboración en el trabajo cotidiano', indicando que cuanto menor es la calidad de las comunicaciones o articulaciones internas menor es la colaboración interna ⁽⁵⁾.

En el caso INTA, el análisis de otras combinaciones indica que la 'comunicación entre áreas o secciones' es el factor que condiciona la dispersión entre unidades. En aquellas en que la proporción de

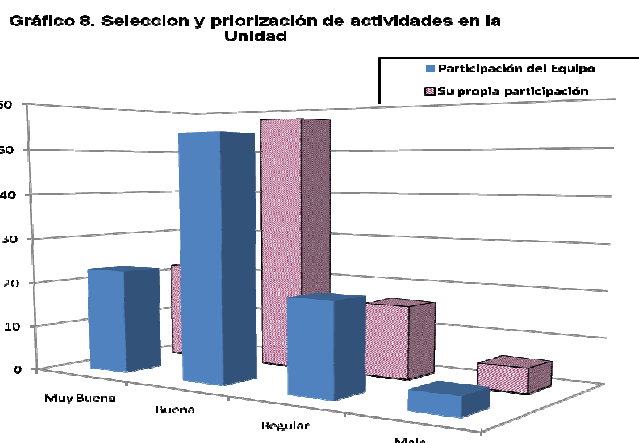


respuestas MB+B sea más baja, se deberán analizar las causales y las formas posibles de mejora, para luego iniciar tareas internas que reviertan el proceso, tales como instancias de capacitación de las 'gerencias medias' o sistemas de apoyo para la gestión.

⁽⁵⁾ En una organización de Ciencia y Técnica, en dónde la gran mayoría de los problemas se abordan mediante estrategias interdisciplinarias, el funcionamiento de las articulaciones internas es un factor clave para la eficiencia y la eficacia en la obtención de resultados. Por ello, disponer de datos sobre como operan las mismas resulta significativo para entender, por ejemplo, el origen de hallazgos detectados en la Auditoría de un determinado Proyecto.

La importancia de de dar tratamiento a estos temas –según lugares y contexto local-, es relevante ya que su mejora contribuirá a fortalecer las actividades sustantivas, la tarea grupal, el funcionamiento matricial y el clima de trabajo ⁽⁶⁾.

6.4. Cómo se participa en la planificación interna?



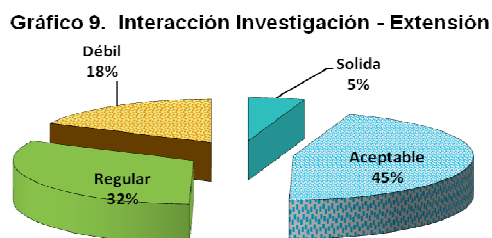
Puede también indagarse, como en este caso, respecto a la percepción que cada uno posee sobre el nivel de participación personal y de su equipo de trabajo en los procesos de selección y priorización de actividades en la Unidad. Las respuestas pueden

mostrar el nivel de autocrítica interno hasta la posibilidad de mejorar los procesos participativos internos (Gráfico 8).

En el caso de considerar el análisis individual de las Unidades, deberá tenerse en cuenta que pueden existir diferentes instancias o facilidades para la intervención; esto instala la necesidad de observar las formas de conducción que en cada lugar se brindan para lograr un más efectivo proceso participativo.

6.5. Cómo se identifica con la Unidad y su tarea?

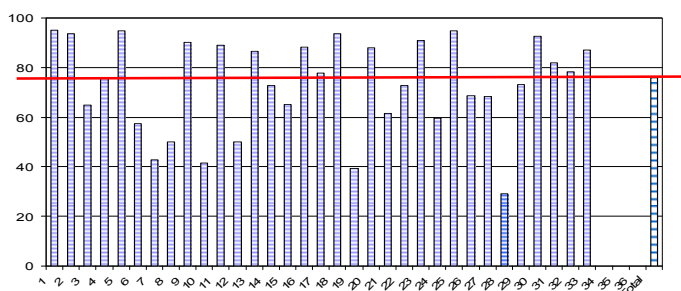
Debido a que es un tema relevante para el accionar institucional, se ha consultado también sobre cómo los Profesionales visualizan el nivel de acuerdo interno para planificar y definir actividades entre



⁽⁶⁾ En caso de necesitar profundizar el tratamiento del tema, se sugiere también considerar que en el formulario de encuesta se contemplen las opiniones de los integrantes de las unidades (respuestas ‘abiertas’), ya que en base a esas manifestaciones se puede detectar el nivel de proactividad y recabar comentarios y sugerencias que favorecerían el tratamiento de los temas más críticos.

investigación y extensión. Las respuestas permiten identificar el nivel de interacción entre grupos o áreas de trabajo (Gráfico 9), pudiéndose también utilizar como indicador de consistencia interna de las respuestas (comparando

Gráfico 10. Opinión sobre el nivel de Satisfacción de la demanda (proporción MS+A por EEA, respecto al total de encuestas)



con las opiniones analizadas en ítems anteriores).

Para identificar las visiones sobre el accionar de la unidad en el medio, se solicita opinión respecto a cómo cada uno estima que es el grado de satisfacción

de la demanda de los sectores sociales y agroindustriales locales. Para analizar el comportamiento diferencial de este tema, se puede tomar como indicador el total de respuestas de las unidades analizadas, comparado con parciales individuales (Gráfico 10).

La comparación entre unidades con niveles de calificación por debajo del valor medio observado estaría mostrando qué equipos de profesionales son más críticos respecto a su propio accionar, o –posiblemente- donde creen que se puede trabajar mejor de lo que actualmente se hace.

La consulta puede abordar otras diferentes temáticas tales como ‘el grado de conformidad con el desempeño de los circuitos administrativos’ o el nivel del ‘funcionamiento matricial’ de nivel regional o local.

La herramienta permite registrar comentarios y sugerencias que deberían ser consideradas a la hora de evaluar y actuar sobre el tema; la identificación de opiniones por Unidad permite el tratamiento diferencial si es necesario.

6.6. Cuáles son los aspectos más destacables de la Institución?

Como una contribución para identificar la percepción que se posee internamente sobre aspectos que definen la calidad de la organización, se consulta sobre las visiones que cada uno posee respecto a las fortalezas y debilidades de la institución donde se desempeña.

Las definiciones logradas pueden ser utilizadas como elementos para explicar los 'valores' vigentes y para explicitar definiciones de la cultura institucional. Una adecuada interpretación de este tipo de datos permitirá fundamentar ajustes o modificaciones de las políticas internas, que deberían influir posteriormente en el rendimiento y el desempeño, en los resultados y en un mayor nivel de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos.

Para esto, en el caso expuesto, se ha solicitado opinión sobre 13 temas predefinidos, entre los cuales los encuestados deben identificar los cuatro aspectos que consideran 'fuertes' o relevantes y los cuatro valorados como 'débiles':

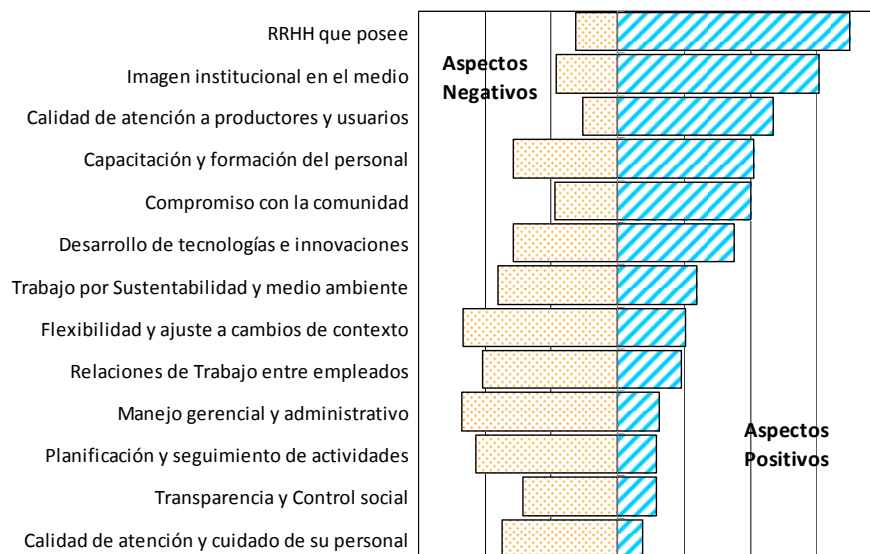
- Los recursos humanos que posee
- La calidad de las relaciones de trabajo entre sus empleados
- El manejo gerencial y administrativo
- La imagen institucional en el medio
- La flexibilidad y capacidad de ajuste a los cambios del contexto
- La calidad de atención a productores y usuarios de INTA
- El compromiso y trabajo con la comunidad
- El trabajo por la sustentabilidad y el medio ambiente
- El desarrollo de tecnologías e innovaciones
- La planificación y el seguimiento de sus actividades
- La calidad de la atención y el cuidado de su personal
- La transparencia y el sistema de control social que posee
- La capacitación y formación del personal

Los temas de consulta han sido definidos por el equipo UAI en base a criterios basados en los documentos de política institucional (Plan Estratégico Institucional 2005-2015 y Plan de Mediano Plazo 2009-2011).

La información posteriormente procesada permite identificar cuáles son los aspectos positivos más frecuentes ('fortalezas') y los aspectos negativos más destacados por el conjunto de opinantes (Gráfico 11).

Este punto de vista debería ser utilizado para potenciar el accionar de unidades y equipos de trabajo, pero también como ‘apalancamiento’ para fortalecer o redireccionar las cuestiones que actúan negativamente (hacia dentro y fuera de la institución) y como insumo para el cumplimiento de las pautas establecidas.

Gráfico 11: Proporción de respuestas ordenadas por 'aspectos positivos'



La información permite reflejar fácilmente las visiones del conjunto, los aspectos que se deberían fortalecer y en los que deberían implementarse políticas activas sobre el personal.

Las respuestas que la herramienta registra pueden ser consideradas elementos constitutivos de visiones –favorables o críticas- de los opinantes respecto a la propia tarea y la efectividad de la actividad institucional; de esta forma se pueden considerar instancias futuras que pretendan modificar conductas, unificar visiones y fortalecer valores institucionales.

Debido a que las manifestaciones de los encuestados están relacionadas con definiciones de la ‘cultura organizacional’ ⁽⁷⁾, se considera favorable este tipo

⁽⁷⁾ Cultura organizacional definida como "...una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica: Un enfoque integrado* (6ª Edición). México: McGrawHill

de instrumento para su consideración, ya que forman parte de la red de símbolos o costumbres que 'guían' y 'modulan', en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella.

Estos elementos alegóricos, que se manifiestan en todos los niveles de cualquier organización, influyen en las relaciones personales y sociales hasta en las normas y procedimientos instaurados; por su carácter simbólico, "... la cultura es 'intangible', aunque sus manifestaciones sí son observables"⁽⁸⁾.

7. Conclusiones

En una tarea que pretenda indagar sobre el clima laboral, se procuran determinar aquellas variables objetivas que puedan incidir en la percepción que tienen las personas respecto a la 'calidad' del ambiente donde se desempeñan.

Las posteriores políticas tendientes a la mejora de esa calidad, influirán en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados y en el nivel de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, logrando así mayor compromiso con el proyecto institucional y la permanencia productiva y saludable de la gente que integra la organización.

Independientemente de su incuestionable valor "per se", esto es al aporte que su estudio efectúa para la mejora continua de la productividad final de la Organización –como arriba se ha mencionado-; estudiar el Clima laboral tiene un valor adicional de relieve: su empleo como herramienta de análisis para entender porqué ciertos fenómenos organizacionales generan alteraciones en el ambiente de control que son detectadas luego por la práctica de la auditoría. Entender la génesis de esas alteraciones –o desvíos- facilita la generación de recomendaciones efectivas que, finalmente, coadyuvan a la mejor productividad de la organización.

La UAI del INTA observó que existen similitudes entre los enfoques de Control Interno y medición del Clima Laboral que constituye una sinergia entre ambos alcances. Por ello fue necesario emplear alguna técnica de evaluación para el segundo de ellos. Si bien para medir (evaluar) el clima organizacional se

⁽⁸⁾ Hersey, P., Blanchard, K. y Jhonson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* (7ª Edición). México: Prentice Hall

utilizan diversas técnicas entre las que se encuentran: encuestas, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización; la UAI halló que el recurso de las encuestas era un alcance posible, y de fácil implementación, en el Organismo.

Obviamente, la cuestión de trascendencia principal la constituyeron el diseño de la encuesta, el cual debió prever las preguntas o afirmaciones suficientes que permitieron evaluar cada aspecto o dimensión con la profundidad requerida, y el método de análisis de los resultados del relevamiento.

Se concluye entonces que, en la organización INTA, la aplicación de una metodología para medir el Clima Laboral, como la aquí descrita, es de suma utilidad para, a partir de sus resultados analizar el origen de ciertos desvíos detectados por Auditorías de la UAI y recomendar la aplicación de medidas correctivas con buena probabilidad de éxito.

La temática aquí abordada sugiere su tratamiento a nivel institucional, ya que la profundización del análisis contribuiría a fortalecer y construir el escenario de 'valores' que definen la 'cultura de la organización'.

CA de Buenos Aires, Septiembre de 2010