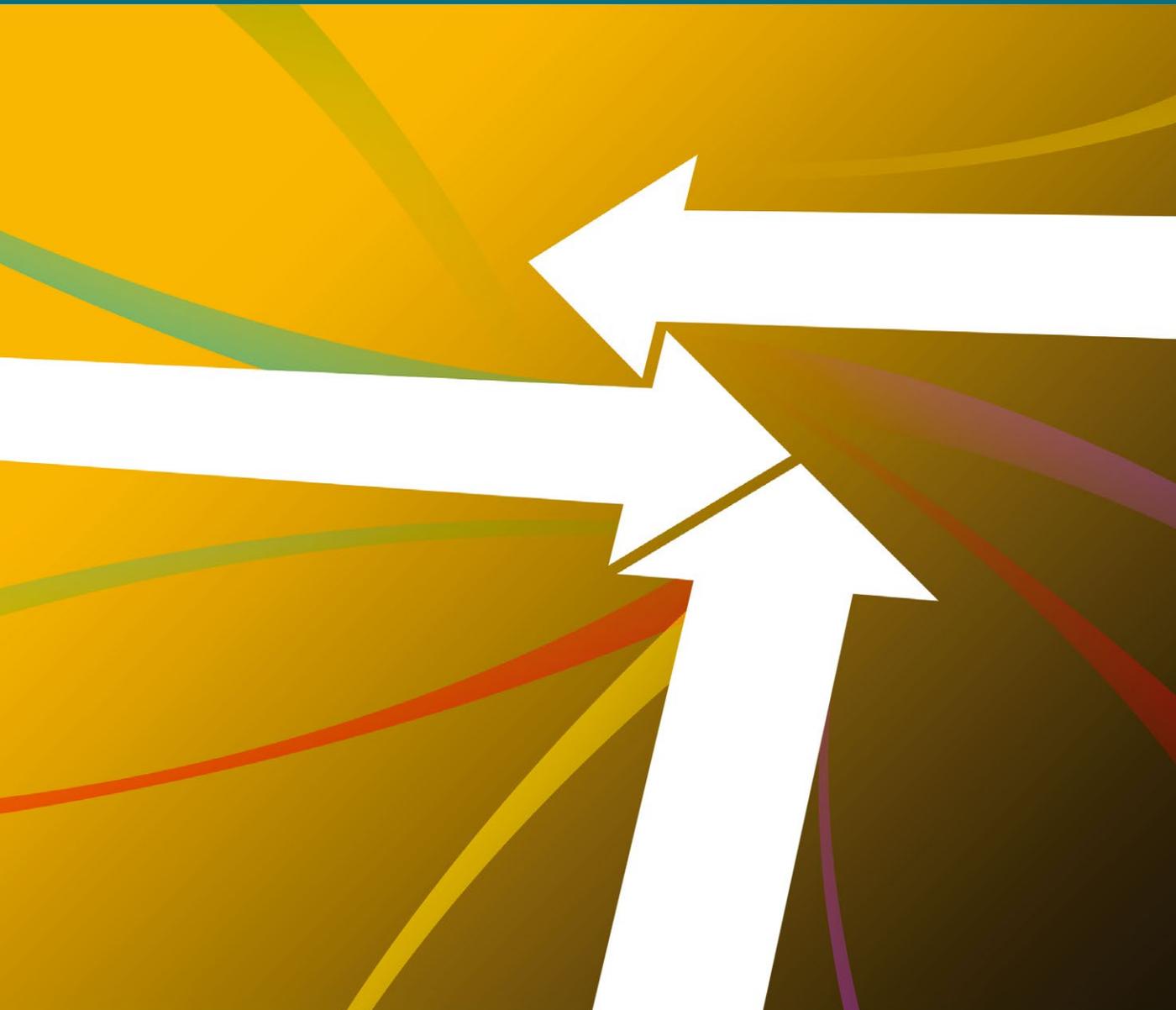


Plataforma Regional  
Innovaciones Institucionales  
para el Desarrollo  
PRINIDES

# RECURSOS HUMANOS E INNOVACIÓN



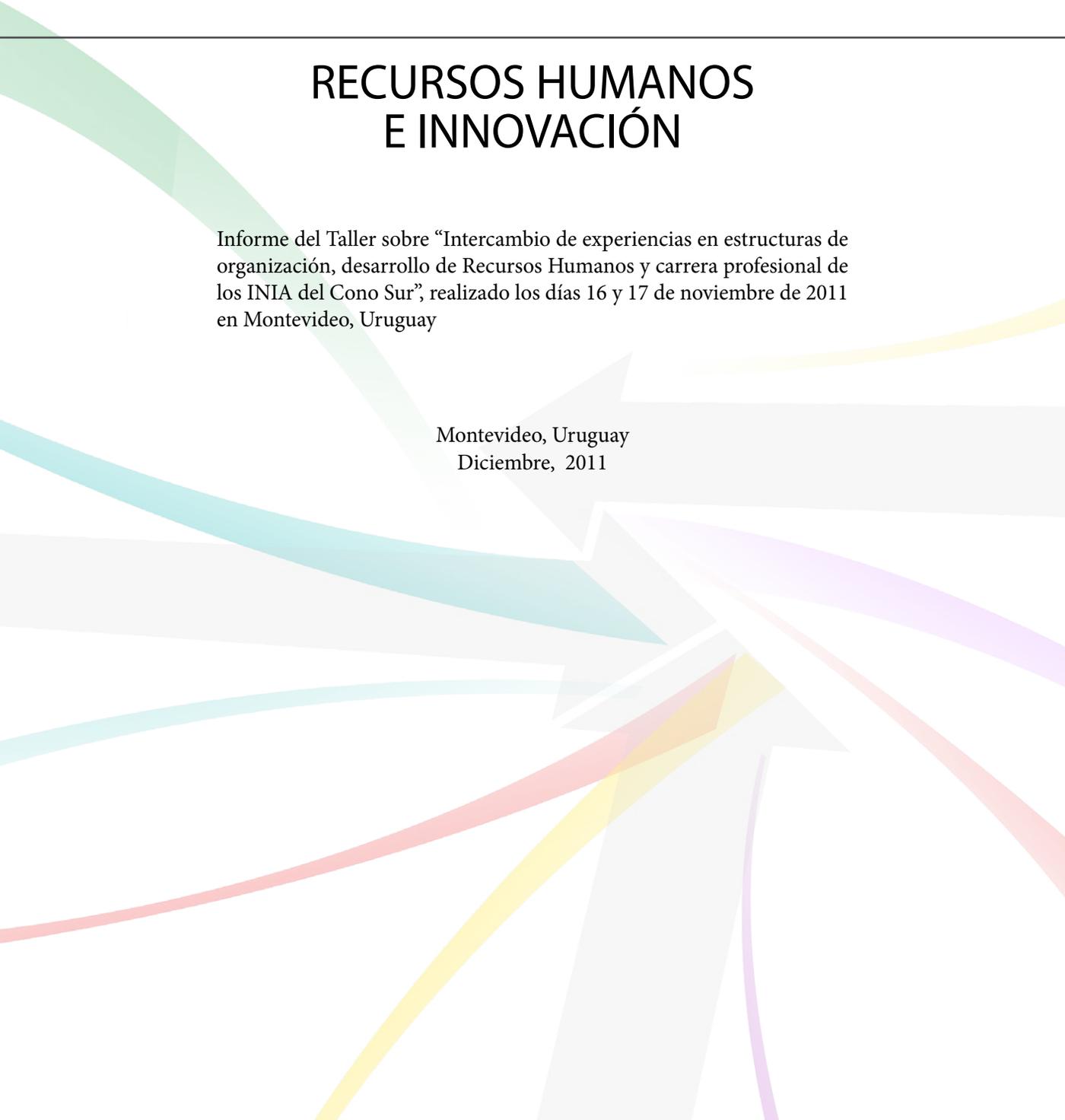


Plataforma Regional Innovaciones  
Institucionales para el Desarrollo  
PRINIDES

# RECURSOS HUMANOS E INNOVACIÓN

Informe del Taller sobre “Intercambio de experiencias en estructuras de organización, desarrollo de Recursos Humanos y carrera profesional de los INIA del Cono Sur”, realizado los días 16 y 17 de noviembre de 2011 en Montevideo, Uruguay

Montevideo, Uruguay  
Diciembre, 2011



**Este informe ha sido elaborado por el Dr. Hugo D. Ojeda a partir de las presentaciones e intercambios generados por los participantes del Taller, dentro de los términos de referencia estipulados y el apoyo brindado por la PRINIDES. El Dr. Ojeda se desempeñó, a su vez, como Coordinador del evento. El Dr. Ojeda es Doctor en Ciencias Sociales (UNGS-IDES), Magíster en Ciencias Políticas y Sociología (FLACSO) y Licenciado en Sociología (USAL); se desempeña como Consultor en el área organizacional.**

<b>PRINIDES- Equipo Institucional</b>	
Enlace Nacional INTA Argentina	Julio Elverdín
Enlace Nacional INIAF Bolivia	Hemán Meneses
Enlace Nacional EMBRAPA Brasil	Lucio Brunale
Enlace Nacional INIA Chile	Arturo Campos
Enlace Nacional IPTA Paraguay	Ramón Dávalos
Enlace Nacional INIA Uruguay	Miguel Sierra
Enlace Regional IICA	Edith Obschatko
Referente Regional	Roberto Bocchetto (INTA Argentina)

Revisión editorial: PRINIDES

Coordinación editorial y corrección de estilo: PROCISUR

Diseño: Esteban Grille

# Tabla de contenido

<b>PRÓLOGO</b> .....	<b>5</b>
<b>SUMARIO</b> .....	<b>7</b>
<b>I. CONTEXTO DEL DOCUMENTO</b> .....	<b>9</b>
<b>II. LOS DESAFÍOS DE RECURSOS HUMANOS Y LAS MESAS TEMÁTICAS</b> .....	<b>13</b>
1. Los desafíos de la gestión de Recursos Humanos .....	14
2. Escalafón, carrera profesional, competencias e incentivos.....	17
3. Prospección de las necesidades de RRHH: inventario de vacancias e incorporación de personal .....	20
4. Formación/capacitación de los RRHH para los procesos de conducción y gerenciamiento .....	22
5. Formas de organización de los RRHH: grupos de trabajo, redes y proyectos.....	25
6. Evaluación del desempeño institucional y desarrollo de capacidades en RRHH: procesos, resultados e impactos. Identificación de criterios.....	28
<b>III. RECURSOS HUMANOS E INNOVACIÓN</b> .....	<b>35</b>
1. Construyendo la figura de “socios” .....	35
2. El futuro: Recursos Humanos e Innovación como interface clave de los resultados.....	38
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>43</b>
<b>MATERIALES PROVISTOS POR LOS PONENTES</b> .....	<b>47</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>49</b>



# Prólogo

La Plataforma Innovaciones Institucionales para el Desarrollo (PRINIDES) fue creada en abril de 2009. Su objetivo general es contribuir al diseño e implementación de innovaciones institucionales que fortalezcan la institucionalidad agraria buscando mejorar la calidad del desarrollo regional. Una de sus líneas de acción es apoyar el fortalecimiento de los Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria (INIA) de la región y las acciones que contribuyan a impulsar su inserción y potenciar su integración en los Sistemas Nacionales de Innovación.

Con ese motivo se propuso el desarrollo de tres talleres que analizan el proceso que integra la construcción de conocimientos con la innovación y el desarrollo, desde sus funciones básicas: recursos humanos, la estructura de organización y gestión, y la cooperación institucional.

La presente publicación sistematiza el intercambio realizado en el Taller sobre: “Organización de recursos humanos y carrera profesional en los INIA del Cono Sur”, realizado en Montevideo, Uruguay los días 16 y 17 de noviembre de 2011.

El foco central de la reunión estuvo en analizar las prácticas de recursos humanos como elementos transformadores de las propias organizaciones. Se buscó identificar las innovaciones institucionales que posibiliten comprometer al personal con la misión y visión institucional, siendo principales agentes de cambio y ejecutores de políticas públicas para mejorar el bienestar de la sociedad y el desarrollo regional.

Emilio Ruz  
*Secretario Ejecutivo*  
PROCISUR

Roberto M. Bocchetto  
*Referente Regional*  
PRINIDES/PROCISUR



## Sumario

El foco central de la reunión estuvo en analizar las prácticas de recursos humanos como elementos transformadores de las propias organizaciones. Se buscó identificar las innovaciones institucionales que permitan comprometer al personal con la misión y visión institucional, siendo principales agentes de cambio y ejecutores de políticas públicas para mejorar el bienestar de la sociedad y el desarrollo regional.

El taller se organizó en torno a los siguientes ejes: Desafíos genéricos de la función de Recursos Humanos; Escalafón, Carrera Profesional, Competencias e Incentivos; Prospección de las necesidades de Recursos Humanos: Inventario de vacancias e incorporación de personal; Formación y Capacitación de los Recursos Humanos para los procesos de conducción y gerenciamiento; Formas de organización de los Recursos Humanos: Grupos de Trabajo, Redes y Proyectos; y Evaluación de Desempeño y desarrollo de capacidades en Recursos Humanos.

Como resultado de los debates enriquecedores que se llevaron a cabo durante las sesiones, emergieron un conjunto de demandas de acción que tiene un impacto directo sobre el impulso de la innovación institucional, tales como:

- El desarrollo de liderazgos, con lógica dirigencial más que managerial, que guíen a las instituciones hacia la consecución de sus prioridades y metas e impulsen caminos innovadores, desde lo institucional, para dicho logro.
- La potenciación de mecanismos de detección temprana de talentos (evaluación de potencial) con las capacidades intrínsecas para asumir los roles de liderazgo institucional.
- La reconfiguración del rol de Recursos Humanos, desde la imagen tradicional de “proveedores de servicios” hacia su constitución como “socios” de las operaciones centrales y sustantivas en el estímulo de la innovación institucional.
- Alinear las prácticas claves, como la evaluación del desempeño de los individuos, de manera que estimulen la innovación como instrumento del desarrollo, incorporándola como prerrequisito de un buen desempeño.
- Profundizar la inserción de la cultura matricial en las instituciones como mecanismo estimulador de la construcción colectiva de estrategia e innovación institucional.



# CONTEXTO DEL DOCUMENTO

Los representantes de los Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria (INIA)<sup>1</sup> que se reunieron en Montevideo responden a las funciones de Recursos Humanos. En la misión de estas instituciones se halla el ADN<sup>2</sup> de la innovación de manera implícita. Por ejemplo, en la misión del INTA se señala: “Realizar y promover acciones dirigidas a la innovación en el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial para contribuir integralmente a la competitividad de las cadenas agroindustriales, salud ambiental y sostenibilidad de los sistemas productivos, la equidad social y el desarrollo territorial, mediante la investigación, desarrollo tecnológico y extensión”<sup>3</sup>. EL INIA de Chile, por otro lado, tiene como misión: “Generar y transferir conocimientos y tecnologías estratégicas a escala global para producir innovación y mejorar la competitividad en el sector silvoagropecuario”<sup>4</sup>, o el INIA-Uruguay “Generar y adaptar conocimientos y tecnologías para contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país, teniendo en cuenta las políticas de Estado, la inclusión social y las demandas de los mercados y de los consumidores.”<sup>5</sup>. Deteniéndonos en estos tres casos podemos notar las siguientes concurrencias:

- La innovación es lo que impulsa la misión de las organizaciones.
- La investigación y la transferencia es el sendero elegido.
- La meta es la contribución a la transformación positiva de la sociedad.
- El marco de la acción es la política pública.

La innovación es el camino por excelencia para desarrollar la capacidad de los agentes privados y públicos, y también los territorios que los acogen, para desarrollar los conocimientos científicos y sus consiguientes aplicaciones prácticas para posicionarse en un mundo cada vez más orientado a la formación de grupos espaciales diferenciados por su capacidad innovadora (Gonzalez Romero, 2006).

---

1 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA-Argentina); Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF-Bolivia); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (Embrapa-Brasil); Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA-Chile); Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria (IPTA-Paraguay); Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA-Uruguay).

2 La utilización del “ADN” para referirse a características propias de las organizaciones nos remonta a Noel Tichy y Sherman (1994). Posteriormente este término ha tenido un más amplio uso para referirse a la cultura de una organización.

3 Misión del INTA (Argentina).

4 Misión del INIA (Chile).

5 Misión del INIA (Uruguay).

La innegable inserción de nuestro contexto (como sur de Latinoamérica) dentro de lo que podríamos denominar la “sociedad del conocimiento” conlleva a que una robusta generación y producción de saber científico y tecnológico, y la posterior incorporación a los procesos de producción y la propia innovación sean factores decisivos no sólo para la competitividad presente de los agentes productivos (incluyendo el sector privado) sino para el crecimiento de mediano y largo plazo y el desarrollo de la sociedad, lo que resulta aún más evidente para el caso de los países en desarrollo.

La innovación, por lo tanto, es la consigna detrás de la organización del Taller de Recursos Humanos de noviembre de 2011 en Montevideo. La innovación institucional para el desarrollo es el contexto mayor para reflexionar cómo la práctica de Recursos Humanos puede impulsar este escenario de revisión y reformulación de nuestras maneras de hacer las cosas. El compartir experiencias inter institucionalmente sin duda es un impulsor de la innovación en las prácticas y de construcción de ambientes de innovación en estas organizaciones.

Estas ideas son claves para entender que la mirada a las prácticas de Recursos Humanos no pretende desarrollar una perspectiva etnocéntrica en tanto circunscribirse a levantar el nivel tecnológico de la gestión de Recursos Humanos en sí mismo. La mirada no es hacia adentro, sino que está dirigida a cómo transformar el afuera a partir de nuestras prácticas. Volviendo a la misión de algunas de las instituciones (que sólo tomamos como ejemplo para profundizar estas ideas) el eje nodal de la gestión institucional no es otro que contribuir a la competitividad de las cadenas, la equidad social y el desarrollo territorial, o –como se señala en otra de las misiones– contribuir al desarrollo sostenible, o como refiere la misión de Embrapa-Brasil “para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”, lo que en la versión uruguaya sería “lograr la inclusión social”<sup>6</sup>. De manera que lejos está de los ejecutivos de las prácticas de Recursos Humanos de estas instituciones profundizar el perfeccionamiento de los procesos sólo para estar a la altura de las demás organizaciones, sino que el impulso que motoriza la búsqueda de saltos de calidad en la práctica debemos buscarlos en el intenso y misionario intento de transformación de la sociedad.

Durante el taller, como señalábamos, se llevó a cabo una agenda de actividades que supuso trabajar en torno a varias mesas temáticas cuyos contenidos fueron los siguientes (Ver ANEXO: Programa del Taller):

1. Escalafón, carrera profesional, competencias e incentivos. La atención puede ser puesta en la compatibilización del eje sustantivo/programático y el eje de la gestión, como también entre las actividades de investigación y las de transferencia/ extensión.
  - Claudio Zapapa (Chile): El modelo teórico. Experiencia y aplicación en INIA Chile.
  - Guillermo Semproni y Oscar Costamagna (Argentina): Escalafón (características generales del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal de INTA), el régimen de carrera (para los tres Grupos de perso-

---

6 Extracto de la Misión de Embrapa (Brasil)

nal –Apoyo, Técnicos y Profesionales-) y Niveles de Puestos de Trabajo para cada Grupo (carrera profesional). Estado actual y composición del personal (por grupos, por puestos de trabajo; pirámide de edades).

- Mónica Cantileno (Uruguay): Gestión por Competencias. Remuneración Estratégica. Plan de Carrera y Reconocimientos.
2. Prospección de las necesidades de RRHH: inventario de vacancias e incorporación de personal. El foco puede estar puesto en la compatibilización entre lo que la institución necesita para el crecimiento futuro y lo que el personal demanda en cuanto a la formación profesional. Construcción de la identidad institucional.
    - Claudio Zapapa (Chile): Prospección de las necesidades de RRHH. Vacantes e incorporación de personal. Experiencia y aplicación en INIA Chile.
    - Mónica Cantileno (Uruguay): Garantizar que la organización cuente con el capital humano que le permita cumplir satisfactoriamente con los objetivos estratégicos.
  3. Formas de organización de los RRHH: grupos de trabajo, redes y proyectos. Este tema comprende además la gestión de los conocimientos y las estrategias de financiamiento de los instrumentos de intervención. Formación/capacitación de los RRHH para los procesos de conducción y gerenciamiento. (Foco en Capacitación).
    - Claudio Zapapa (Chile): Formación y/o capacitación de los RRHH para el proceso de conducción y gerenciamiento. Impacto en la Institución y Financiamiento. Experiencia y aplicación en INIA Chile, Plan de capacitación y requerimientos.
    - Mónica Cantileno (Uruguay): Política de Capacitación. Liderazgo y rotación de cargos gerenciales.
  4. Formas de organización de los RRHH: grupos de trabajo, redes y proyectos. Este tema comprende además la gestión de los conocimientos y las estrategias de financiamiento de los instrumentos de intervención. Formación/capacitación de los RRHH para los procesos de conducción y gerenciamiento. (Foco en Estructura).
    - Guillermo Semproni (Argentina): Presentación del diseño de ‘estructura matricial’ y cómo se establecen los niveles de puestos de trabajo para la estructura ‘de línea’ (direcciones y gerencias operativas) y la ‘programática’ (coordinaciones de programas y proyectos específicos de investigación y extensión). Problemas identificados a 5 años de puesta en funcionamiento del Convenio.
    - Faustino dos Santos (Brasil): Forma de Organización del área de RRHH de Embrapa.
    - Mónica Cantileno (Uruguay): Estructura matricial y gestión de proyectos.
  5. Evaluación del desempeño institucional y desarrollo de capacidades en RRHH: procesos, resultados e impactos. Identificación de criterios. Definición de

los niveles de análisis y resolución: personas, equipos, regiones y conjunto institucional.

- Guillermo Semproni (Argentina): Evaluación de Desempeño del personal: descripción breve del procedimiento; problemas actuales luego de 5 años de práctica. Propuestas de modificaciones y cambios.
- Mónica Cantileno (Uruguay): Política de Evaluación de Desempeño. Evaluación por competencias. Evaluación por objetivos.
- Claudio Zapapa: Evaluación de Desempeño. Modelo de INIA Chile.
- Faustino dos Santos: Evaluación de Desempeño: la práctica en Embrapa.

Finalmente, se presentaron “Los puntos de interface entre la función de RRHH y la construcción y gestión de un ambiente de innovación: Resultados de una encuesta electrónica sobre la visión de los investigadores/transferencistas y extensionistas de los diferentes países acerca de la función de RRHH. Oportunidades y ejes de acción”.

Nos proponemos en el presente documento vertebrar los puntos de vista en torno a los siguientes ejes:

1. Los desafíos de los Recursos Humanos: entender qué es lo que esperan enfrentar los funcionarios del área en los próximos años.
2. Las mesas temáticas: reflexionar sobre las prácticas de Recursos Humanos y su relación tanto con los desafíos como con la innovación en tanto eje central del cumplimiento de la misión institucional.
3. Encuesta de Investigadores y Extensionistas: analizar el impacto que los agentes de cambio atribuyen a las prácticas de Recursos Humanos, estimulando la mirada por el lado de los entregables de Recursos Humanos.
4. Finalizar con una reflexión acerca de la importancia liminar de la interface entre Recursos Humanos e Innovación.

A continuación desarrollaremos de manera sucinta los contenidos presentados por los diferentes ponentes, tanto acerca de los desafíos de la función como de las áreas temáticas propuestas para el análisis.

## II LOS DESAFÍOS DE RECURSOS HUMANOS Y LAS MESAS TEMÁTICAS

Las instituciones de esta región, que han sido convocadas por el PROCISUR-PRINIDES a través de los responsables de las áreas de Recursos Humanos para este taller, son organizaciones de alto valor en materia de capital humano<sup>7</sup>. Inspirándonos parcialmente en Alvesson (1993) podemos denominarlas *knowledge-intensive organizations* (KIO's), sobre todo considerando tanto la naturaleza y calidad de su altamente talentoso capital intelectual, los procesos de trabajo (caracterizados por la innovación) mediante los cuales crean la “marca” institucional a través del entregable conceptual como, finalmente, el despliegue del conocimiento, que atraviesa en flujo a la institución, generando innovación, iniciativa y competencias que facilitan la consecución de sus misiones.

Organizaciones como las instituciones sobre las que se trata aquí tienen el cometido de generar contextos de innovación y transferencia tecnológica que pueden provenir tanto de políticas de investigación orientadas a la innovación, como la prospección de nuevas necesidades de mercado o la propia difusión de la innovación en ámbitos socio-técnicos (Gonzalez Romero, 2006). En cualquiera de estos casos el desafío de acometerlas con profesionales del más alto nivel y en el contexto de prácticas de Recursos Humanos más alineadas a dichos propósitos aparece como una necesidad imperiosa. Incluso desafíos más estructurales tales como la arquitectura para la generación de articulaciones (por ejemplo, creación de redes público-privadas multidisciplinarias y multisectoriales) y el consiguiente anclaje espacial (local, regional, territorial) o sectorial requerirán de profesionales altamente calificados con habilidades múltiples que no se limitan al mero (aunque no de menor valor) conocimiento técnico. Y esto adquiere una dimensión relevante cuando volvemos a la misión de las instituciones integrantes del PROCISUR, donde no sólo la generación de la innovación en si misma sino la transferencia y la generación de desarrollo local, territorial y regional y su impacto en la sociedad con inclusión y equidad, son las acciones que se espera generen semejantes resultados.

El contexto y las nuevas tendencias sociales (los nuevos jóvenes, los nuevos profesionales, las demandas de conocimientos de las organizaciones, las nuevas fuentes de creación de valor, etc.) impulsan nuevos desafíos a viejos problemas que los profesionales de Recursos Humanos no desdeñan, sino que reconocen como frentes abiertos para ser encarados en los próximos años.

---

<sup>7</sup> La idea de “capital humano” debe ser leída con cuidado, para evitar una mirada mercantilista y estructuralista del factor humano, ya que el término acuñado desde la década del '90 está universalmente utilizado por el mundo managerial.

---

## 1. Los desafíos de la gestión de Recursos Humanos

El posicionamiento de Recursos Humanos como área clave en las instituciones participantes del Taller de Recursos Humanos lleva implícito el reconocimiento de la necesidad de enfrentar desafíos que eleven la tarea de la función al carácter de estratégica.

Por ello, se solicitó a cada país que elabore un listado de los desafíos que tienen por delante en los próximos años y que constituyen la agenda crítica que deberán enfrentar. Esta demanda llevó una buena parte de la mañana del primer día del taller y los principales emergentes de dichas presentaciones se postulan a continuación en el marco de un cuadro sinóptico:

Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Paraguay	Uruguay
<p>El desarrollo de capacidades y habilidades (perfiles reales – perfiles ideales). Estándares mínimos para desempeñar determinadas funciones.</p> <p>El diseño de funcionamiento matricial y la descentralización operativa.</p> <p>La carrera profesional, programática y gerencial.</p> <p>Fortalecimiento de los procesos de selección.</p> <p>Estructuras flexibles y adaptables a los cambios.</p> <p>Temas de Vacancia y formación superior.</p> <p>La formación de jóvenes futuros dirigentes (como condición o pre-requisito para el acceso a cargos gerenciales).</p> <p>Política de becarios profesionales.</p> <p>La formación continua/permanente en los Puestos de Trabajo.</p> <p>La capacitación y formación para lograr el perfil de 'agente de los procesos de innovación' y de 'agente de cambio' en los territorios.</p> <p>Las evaluaciones de desempeño como herramienta para la mejora del desempeño en los puestos de trabajo.</p> <p>La gestión de los RRHH en las unidades operativas.</p> <p>Agilidad y simplificación de procesos internos. Aplicación de sistemas de gestión on line de RRHH. La gestión – desarrollo de competencias.</p>	<p>Consolidación institucional.</p> <p>Garantizar estabilidad laboral.</p> <p>Incorporar al personal a la carrera administrativa.</p> <p>Obtener una escala salarial diferenciada, para competir con Institutos de Investigación privados.</p> <p>Capacitación permanente, técnica y en gestión.</p>	<p>Desenvolver e reter os melhores empregados; antecipar a mudança; tomando-se uma organização de aprendizagem.. Isto implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de talentos.</li> <li>• Desenvolvimento de lideranças.</li> <li>• Gestão equilíbrio trabalho-vida.</li> <li>• Gestão demográfica.</li> <li>• Gerir a mudança e transformação cultural.</li> <li>• Gerir a globalização.</li> <li>• Transformando RRHH em um parceiro estratégico.</li> </ul> <p>Outros tópicos relevantes:</p> <p>Gestão da diversidade.</p> <p>Gestão de responsabilidade social das empresas.</p> <p>Medição de RRHH e desempenho dos funcionários.</p> <p>Melhorar a gestão do desempenho e recompensas.</p> <p>Comprometimento dos funcionários.</p>	<p>Desarrollar y alinear los procesos de Recursos Humanos para una consolidada implementación de la estrategia Institucional. Por lo tanto:</p> <p>Actualización y definición de perfiles y competencias.</p> <p>Revisión y ajustes al modelo de reclutamiento y selección.</p> <p>Incorporar un adecuado plan de capacitación y entrenamiento.</p> <p>Establecer un nuevo modelo de Evaluación de Desempeño.</p> <p>Actualizar un Plan de incentivos.</p> <p>Establecimiento de roles y límites para los investigadores en cuanto a su compatibilidad con los otros profesionales.</p>	<p>Desarrollar el talento humano y la gestión del conocimiento.</p> <p>Consolidar un equipo técnico y administrativo eficiente y eficaz, basado en competencias laborales de forma a obtener un desempeño con excelencia, para lo cual deberá fomentar la capacitación permanente de su personal, formar redes temáticas, facilitar el acceso a la información y el establecimiento de un plan de carrera basado en méritos y aptitudes.</p> <p>Mejorar la gestión del conocimiento, creando redes de investigadores a nivel local, nacional, regional e internacional, bases de datos de acuerdo con su especialidad, experiencia y publicaciones; digitalizando los resultados de las investigaciones y los documentos publicados</p>	<p>Consolidar la gestión humana en el instituto a través de la actualización permanente y sensibilización de actores clave.</p> <p>Estimular sistemáticamente la participación y sensibilización de los colaboradores para facilitar la comprensión y apropiación de la estrategia institucional.</p> <p>Generar propuestas de valor que permitan medir los resultados de desempeño organizacional.</p> <p>Garantizar que INIA cuente con capital humano para cumplir con los objetivos estratégicos a pesar de las restricciones de mercado.</p> <p>Implementar herramientas que contribuyan al desarrollo permanente del capital humano.</p> <p>Minimizar la pérdida de capital intelectual altamente especializado y comprometido.</p> <p>Alinear la política de remuneraciones con la política institucional, las disponibilidades y la realidad de mercado con el que competimos.</p> <p>Generar estrategias de motivación ajustadas a los diferentes requerimientos.</p>

Los intereses de los funcionarios de las diferentes instituciones reflejan algunos puntos comunes a la función de Recursos Humanos que sin duda hacen a la consideración de los desafíos por venir. Los más notorios parecen ser:

El desarrollo de liderazgo. Este aspecto aparece claramente señalado por Embrapa (Brasil) pero puede advertirse en el contexto implícito de los demás países, por ejemplo el desafío del área de Recursos Humanos del INTA acerca de la formación de jóvenes en tanto futuros dirigentes, o el “desarrollo de capital humano” en el caso del INIA-Uruguay. Hubo, de hecho, momentos de rica discusión en el grupo acerca de la importancia de instalar capacidades de gestión (entendiendo el liderazgo no sólo de personas sino orientado a lograr resultados).

La problemática de la carrera está asociada al liderazgo. Tanto Bolivia (“carrera administrativa”) como Paraguay (“plan de carrera basada en méritos y aptitudes”) y Argentina (“carrera profesional, programática y gerencial”), han señalado claramente que la estructuración de senderos de carrera es un elemento clave en sus organizaciones.

El talento y el capital humano de las instituciones son cuestiones realmente instaladas en las diferentes áreas de Recursos Humanos. De hecho es el primer asunto acuciante señalado por Embrapa (Brasil), y enmarcado como retención del “capital intelectual” (que en el caso del INIA-Uruguay claramente se refiere a las personas, ya que se puntualiza sobre aquéllos “altamente especializados y comprometidos”).

Las políticas salariales y de incentivos se enmarcan, sobre todo, dentro de la preocupación sobre la retención de aquél capital intelectual y del talento de las instituciones. En el caso de Bolivia la escala salarial apunta a “poder competir con institutos de investigación privada”, y no está lejos de esta premisa la preocupación chilena por “actualizar un plan de incentivos”, o la de Uruguay por “alinear la política de remuneraciones con la política institucional, las disponibilidades y la realidad del mercado con el que competimos”.

La capacitación es un tema también recurrente, porque se conecta no sólo con el ADN propio de las instituciones, sino con la necesidad de estar a la altura de las circunstancias en materia de capital humano. Bolivia pone el foco en la “capacitación permanente, técnica y de gestión”. Paraguay avanza en el fortalecimiento de la red de actualización: “gestión del conocimiento, creando redes de investigadores a nivel local, nacional, regional e internacional”, profundizando en el intercambio de investigaciones y documentos. Argentina pone al tope de sus desafíos el “desarrollo de capacidades y habilidades” en tanto “estándares mínimos para desempeñar determinadas funciones” y la “formación continua y permanente”. El INIA-Chile postula “incorporar un adecuado plan de capacitación y entrenamiento”. Finalmente, el desafío de Embrapa (Brasil) parece más estructural, ya que se propone el liderazgo y cambio hacia una organización de aprendizaje, donde evidentemente la demanda, más que la oferta, sea la que se estructure en torno a la incorporación de nuevas prácticas, contenidos y formas de pensar y hacer las cosas.

La figura del “socio estratégico” y del “agente de cambio”, popularizadas en el mundo de los recursos humanos por Dave Ulrich (1999), aparece en los desafíos de

Embrapa (Brasil) cuando señala que uno de los más importantes, de más urgencia, es el de transformar a la función de Recursos Humanos como “socio estratégico”, o en el caso del INTA cuando se señala que está el desafío de transformar ya no a Recursos Humanos sino a los cuadros profesionales de la institución para que sean “agentes de cambio” en los territorios. Esta figura del “cambio” vuelve a aparecer en Embrapa a propósito del desafío de Recursos Humanos (o –mejor dicho– “Gestión de las Personas” como tan apropiadamente se denomina al área en Brasil) de asumir el desafío del cambio y la transformación cultural.

La evaluación de desempeño aparece recurrentemente como desafío de la función de Recursos Humanos en los diferentes países, ya sea como meta de mayor validez (“medición del desempeño de los funcionarios” como se dice en Embrapa-Brasil) o como mejoramiento del proceso integral, como se señala en el caso de Argentina y de Chile.

Es importante remarcar la puntualización de la medición (métricas) de Recursos Humanos<sup>8</sup> como una cuestión que aparece en el caso de Embrapa-Brasil y que realmente podemos conectarla con la del alineamiento estratégico de la gestión de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de la institución, como puntualiza tan enfáticamente el INIA-Uruguay.

---

## 2. Escalafón, carrera profesional, competencias e incentivos

### 2.1 Relación con la innovación

La conexión entre los contenidos temáticos de esta mesa (Escalafón, Carrera, Competencias e Incentivos) con la innovación son más que relevantes. Las configuraciones escalafonarias son claros mensajes sobre cuáles son los factores que la organización valora y sobre los cuáles se levanta el edificio de “quién llega” a la institución. Asimismo, las competencias requeridas dan cuenta de los perfiles que la institución espera que configuren a sus principales actores. Esquemas anquilosados y no clarificadores sobre los criterios de avance en una organización podrían claramente atentar contra la instalación de una cultura de innovación. Al respecto es altamente recomendable repasar las conclusiones de la investigación realizada por Demortier y Delobbe (2011)<sup>9</sup> en organizaciones *knowledge-intensive* europeas que demuestran que el número de niveles estructurales (mediana más que promedio) que prevalece es el de 4 (cuatro), con una alta prevalencia de esquema de paga fija+variable y una irregular (no monolíticamente distribuida) distribución de prácticas en cuanto a la conexión entre paga y performance.

---

8 Al respecto, Becker, Huselid y Ulrich (2001).

9 Es importante resaltar de manera especial este trabajo de investigación, muy actual (2011) cuya data fue recogida en la segunda mitad del 2010. Concentrada en KIF's (Knowledge-Intensive Firms), que a los efectos de este documento “reinventamos” como KIO's (Knowledge-Intensive Organizations) localizadas en Luxemburgo, incluyendo firmas de consultoría, bufetes de abogados, centros de investigación y oficinas de ingeniería.

## 2.2 Las ponencias

Las ponencias en este segmento mostraron prácticas que van entre tres y cuatro niveles o escalafones. Se advierte una fuerte correspondencia entre lo que podríamos denominar “bandas” o “familias de cargos” con la idea de “escalafón”. En este punto es importante acotar que en todas las presentaciones hemos encontrado la diferenciación, en mayor o menor medida, entre “grupo escalafonario” y “grado escalafonario”. Para el INTA (Argentina) se distinguen tres grupos escalafonarios: profesional, técnico y de apoyo, que explican las diferencias por la naturaleza de las funciones o tareas de la misma índole, y que requieren competencias específicas y/o requisitos de estudios mínimos acordes a ellas. Asimismo, en el caso de Chile se distinguen: profesionales, profesionales de apoyo y técnicos, administrativos y operarios.

Por otro lado, el grado escalafonario da cuenta del nivel de formación, trayectoria laboral, competencias, conocimientos y habilidades laborales alcanzadas por el agente dentro del grupo escalafonario en el que reviste. Es aquí, en el grado escalafonario, donde se encuentra la principal correspondencia con los sistemas clásicos de estructuración de puestos<sup>10</sup>. Es importante aclarar que el gradiente escalafonario es uno solo<sup>11</sup> (del grado 1 al grado 27 en el caso argentino, y 23 en el caso de Chile) y que el nivel o grado también opera como criterio de determinación automática del grupo escalafonario, ya que se distingue: El grupo escalafonario “Profesional”, (P), que comprende los grados escalafonarios trece, (13) al veintisiete, (27). El grupo escalafonario “Técnico”, (T), comprende los grados escalafonarios siete, (7), al dieciocho, (18). Finalmente el grupo escalafonario “de Apoyo”, (A), comprende los grados escalafonarios uno, (1), al quince, (15)<sup>12</sup>.

En el caso uruguayo, se analizó en su presentación el “corrimiento en la horizontal”, es decir, el avance en el gradiente horizontal dentro de la misma categoría basado en la evaluación de desempeño.

Independientemente de esta ubicación vertebrada en torno a un único gradiente, la presentación argentina avanza en los criterios de determinación del escalafón: complejidad funcional, responsabilidad y autonomía requerida. Estos criterios recuerdan los tradicionales factores de “evaluación de puestos” de las estructuras típicas de remuneración de las empresas del sector privado, aunque sin duda siguen siendo una referencia para la determinación de la importancia relativa de los cargos.

Siguiendo con el caso argentino, el esquema escalafonario está enmarcado dentro de un convenio colectivo sectorial, que le da marco y -por supuesto- también de

---

10 El “grado escalafonario” se surte –para su determinación– de factores de índole personal (trayectoria, competencias) que suponen mecanismos de determinación evaluativa.

11 No son gradientes diferentes: es una única escala cuya posición de un puesto está condicionando el tipo de “grupo escalafonario” al que pertenece.

12 Es aquí donde queda claramente evidenciada la configuración de ampliación de las bandas, al denominar, por ejemplo, como “P” a los grados 13 a 27.

alguna manera lo inviste de formalidad y –también– algún nivel de dificultad para su modificación flexible.

## 2.3 Desafíos de la temática

Los ordenamientos escalafonarios de cargos traen aparejado desafíos provenientes de la misma estructuración. Una cuestión, por lo tanto, que requerirá urgente abordaje es la relacionada con la flexibilidad intrínseca a los sistemas para adecuar las estructuras de cargos a los nuevos contextos, de manera que vayan adecuándose a los desafíos y las propias innovaciones.

¿Por dónde pasaría la flexibilidad intrínseca? Por un lado, por la rápida atención a los cambios de contenidos de los cargos, que los hay independientemente de las actualizaciones que se realicen en los diccionarios de cargos. Esto puede ser visto como una burocratización del mecanismo; pero si en un análisis de los cargos de corte transversal se detectaran brechas demasiado grandes entre la realidad de las actividades y lo que se consigna en los documentos oficiales, esto traerá aparejado problemas de credibilidad que, a la larga, afectarán la consistencia y conformidad incluso con los sistemas de compensación. Por otro lado, las actualizaciones de los cargos puede generar una configuración *sui generis* que afecte su comparabilidad con estructuras similares (en caso de estudios de equidad externa para salarios). Este desafío deberá llevar a la búsqueda de equilibrios y la resolución de dilemas entre la adaptación flexible y la seguridad de comparación de cargos.

Otra cuestión emergente es la propia idea de “carrera”, en ocasiones fuertemente investida de una caracterización de “verticalidad ascendente”. El esquema matricial que caracteriza a las instituciones integrantes del PROCISUR demanda una constante búsqueda de correspondencia entre estructura y escalafón. Una buena aproximación es la diferenciación entre “grupos” escalafonarios (como remarca el INTA-Argentina). Ahora será importante poner el foco en la diferenciación entre expertise creciente del investigador y los grados escalafonarios. El dilema es el siguiente: si cuando se asciende en la escalera escalafonaria los más altos niveles tienen un alto componente de management se podría encubrir el problema inherente de alcanzar el máximo nivel de incompetencia (el caso del brillante investigador que es carente de habilidades de management). Esto se ha visto claramente expuesto en la discusión de la mesa acerca de la necesidad de asumir roles de gestión para tener mayores ingresos. Posiblemente una solución probable sea evaluar si la gestión (management) no es un grupo escalafonario *per se* (Khurana y Nohria, 2008)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> En este caso los beneficios de tener un solo gradiente donde entran todos los grupos escalafonarios puede llegar a tener sus límites.

---

## 3. Prospección de las necesidades de RRHH: inventario de vacancias e incorporación de personal.

### 3.1 Relación con la innovación

La discusión sobre la planificación tiene implicancias en materia de construcción de culturas orientadas a la innovación, tanto por el lado de los criterios de admisión de nuevos profesionales como los mensajes de la organización en tanto factores de atracción. Sin duda que los criterios de selección demarcan un momento crítico en la construcción del ADN de la organización. Lo que se exige en el filtro de admisión es un poderoso mensaje de la cultura que se pretende instalar o mantener. En el estudio de Demortier y Delobbe (2011), la mayoría absoluta de las organizaciones *knowledge-intensive* incluye en sus criterios de selección el conocimiento técnico y el background científico, y sólo algunas de ellas incluyen las *soft skills* como criterios<sup>14</sup>.

### 3.2 Las ponencias

Es entendible que la preocupación de las organizaciones ponentes se haya enfocado más en los criterios de selección que en la prospección de dotación requerida (salvo alguna alusión realizada por Zapapa para el caso de Chile y la mención de Semproni acerca de una demanda creciente de profesionales investigadores para los próximos años en INTA). Los mecanismos de planificación del personal, sea mediante métodos estadísticos (como los de Investigación de Operaciones) o demográficos<sup>15</sup> implícitos en los anteriores son más aplicables para organizaciones industriales o de servicios, con grandes dotaciones y una gran sensibilidad entre outputs organizacionales y costos de estructura.

En esta segunda mesa de discusión el foco estuvo puesto más en el aprovisionamiento de capital humano (el proceso de reclutamiento y selección, especialmente éste último) que en la determinación de necesidades de dotación, salvo el señalamiento de la presentación chilena en cuanto a la diferencia entre “dotación real” y “dotación óptima”. Siguiendo con el caso chileno, la necesidad de cobertura de puestos (y el consiguiente requerimiento de incorporar una persona a la dotación) proviene de renuncias y demás movilidades. El caso de la jubilación (anticipada en algunos casos, como indica el “Plan de Retiro Incentivado” del INIA-Uruguay) desata la práctica de planeamiento de sucesión, que detallaremos más adelante.

Uno de los contenidos discutidos fue acerca de la diferencia entre “concurso” y “selección”. Debate interesante en cuanto a la consideración de aquello que está en juego a la hora de determinar la cobertura de una vacancia. La presentación uruguaya puso mucho foco justamente en el proceso de selección. De acuerdo a

---

14 Es interesante el análisis que realizan Demortier y Delobbe (2011) acerca de las *soft skills* más instalados en las organizaciones *knowledge-intensive*: *entrepreneurial mindset*, flexibilidad en la tarea, cultura de servicio, mente abierta y habilidad para el aprendizaje a largo plazo.

15 Hubo una alusión a la cuestión demográfica como un desafío en la presentación de Embrapa-Brasil.

la experiencia de Uruguay, este proceso fue aprobado en el año 2005 y supone que todas las vacantes generadas en el Instituto, ya sea por incrementos absolutos o reposición por egresos de diferente naturaleza, son cubiertas mediante llamado de oposición y méritos. El mecanismo supone que:

- a) El Tribunal de selección participa desde el inicio del proceso;
- b) Se lleva a cabo una evaluación psicotécnica de los postulantes; y,
- c) Se realiza una entrevista por competencias técnicas y conductuales.

El relato de la experiencia chilena pone foco en que el reclutamiento y la selección se realizan bajo la modalidad de concurso público y abierto con el objeto de garantizar la transparencia del proceso. Acerca del proceso de selección propiamente dicho se incluye:

- Revisión curricular.
- Entrevistas técnicas y psicolaborales.
- Evaluación de una Comisión de Selección.
- Mecanismo propiamente dicho de contratación.

La experiencia argentina puso el acento en la distinción entre el proceso de selección para planta permanente<sup>16</sup> (convocatoria general y abierta) y para planta no permanente (proceso de selección abierta). Por otra parte, en la experiencia de Embrapa (Brasil) el foco es notorio en cuanto a la visión programática de los procesos (se habla de “programa” de *Admissão de Pessoas* y del “subprograma” de *Contratação*). Cabe acotar aquí que los programas –a la luz del modelo de gestión de Embrapa- son puntos de apoyo de nivel táctico.

### 3.3 Desafíos de la temática

Por lo menos en dos prácticas de las mesas temáticas apareció que los procedimientos prevén un momento del ciclo vital de los funcionarios para que se disparen los mecanismos de sucesión. El planeamiento de la sucesión es un proceso clave para la construcción de compromiso y motivación (uno de los desafíos señalados por varios países). La pregunta emergente es si más que un evento (es decir, a los “x” años de la vida de un funcionario) no debería ser una caracterización del proceso. El peligro de circunscribirlo a un evento es que puede ser demasiado tarde. Aunque también existe el otro peligro, de generar falsas expectativas. Por ello es que este fino límite debería clarificarse con buenas revisiones del potencial de los profesionales. Siguiendo con la discusión abierta en los desafíos de la anterior mesa, no todos los que están haciendo la carrera escalafonaria tienen la capacidad intrínseca y potencial de asumir roles de mayor complejidad (entendiendo por complejidad,

---

<sup>16</sup> Equivale al 57% de la dotación del INTA de Argentina, cuyo total es de 7108 sin incluir poco más de mil personas que integran proyectos de Programas de Intervención, (Cambio Rural y Prohuerta), de investigación (CONICET), de convenios (Provincias, Vinculación tecnológica), Cooperadoras, entre otras formas de trabajo conjunto.

al menos, un grado mayor al que tiene un funcionario en determinado momento de su carrera).

Por ello es que será importante que las diferentes instituciones formalicen mecanismos de evaluación del potencial de los profesionales (Charan et al., 2001; Sobol et al., 2007; Rothwell, 2005). Al respecto, la cuestión empírica más importante será cómo resolver el dilema real de que no todos los individuos tienen potencial (entendiéndose como potencial de ascenso jerárquico), que tampoco tienen el *mismo* potencial, y que es deseable que la mayoría no lo tenga (Odiorne, 1984). Por supuesto que estas consideraciones tienen el límite de la realidad y las notorias y razonables limitaciones para ajustar el mix de las dotaciones, pero será importante comenzar a enmarcarlos dentro de los principios para las futuras admisiones y reemplazos.

Recomendaciones más operativas al respecto son las referentes a separar en términos temporales la evaluación del desempeño de la evaluación de potencial. El efecto halo puede perjudicar el análisis ya que no es lo mismo tener un alto desempeño a tener un alto potencial (Rothwell, 2005; Odiorne, 1984) y también construir criterios especiales para el análisis del potencial. El peligro sería que las mismas variables que se utilizan para medir el desempeño se utilicen para evaluar el potencial. Al respecto, una rápida pasada por las prácticas en el sector privado indican algunos criterios fuertemente predictivos para la asunción de roles de mayor complejidad: la capacidad analítica (Jaques, 2000), la capacidad de aprendizaje (Lombardo & Eichinger, 2000), la inteligencia social y/o emocional (Goleman, 2000) y la capacidad de liderazgo (Charan et. al., 2001).

---

## 4. Formación/capacitación de los RRHH para los procesos de conducción y gerenciamiento.

### 4.1 Relación con la innovación

Tal como señalábamos anteriormente, la práctica de la capacitación es un proceso clave dentro de las KIO's, sobre todo considerando que la lucha contra la obsolescencia y el mantenerse competitivos en un mercado altamente agresivo es clave para la constitución de las organizaciones como referencias en su área de expertise. Por otro lado, es interesante destacar que en el estudio de Demortier y Delobbe (2011) no aparecen instaladas prácticas de formalización de planes de carrera ni mecanismos de detección de talentos (por ejemplo, evaluación de potencial) en las KIO's analizadas. Quizás la preocupación que manifestaron algunos ponentes acerca de la dificultad en los saltos de los puestos de línea a los de gestión esté señalando que los atajos desde la línea de ejecución (investigación) hasta la gestión puedan conllevar a niveles de incompetencia. Al respecto, es clarificadora la contribución de Peter y Hull (2009) donde se explica que aún el más calificado experto en un campo técnico puede darse de bruces contra el muro de performance requerida para las posiciones de gestión. Alta expertise técnica, por lo tanto, no garantiza seguridad de gestión.

## 4.2 Las ponencias

Para el INTA-Argentina, la designación para puestos gerenciales tiene algunas particularidades: en el caso de la conducción gerencial dependiendo el nivel pueden ser concursos abiertos o cerrados, y en los casos de conducción programática los concursos pueden ser concursos abiertos o –dependiendo también del nivel– designación directa. Así, se señala que la designación de los titulares de puestos de conducción de la estructura vertical y horizontal<sup>17</sup> desde el nivel nueve (9), hasta el nivel catorce (14), se realiza –en el caso argentino– a través del régimen de selección abierto. Por otro lado, los puestos de la estructura vertical hasta el nivel ocho (8) se resuelven mediante el régimen de Selección General entre los postulantes de la planta del organismo. Para el caso de la estructura horizontal, la designación de titulares de puestos de trabajo de nivel 5 a 8 inclusive, la realiza directamente la autoridad competente a propuesta del director de la Unidad Operativa de la que depende. El tiempo de permanencia en el puesto de trabajo es de cuatro (4) años, si el titular cumple con los requisitos establecidos en la Evaluación de Desempeño anual.

La discusión sobre la designación de roles jerarquizados para la gestión (gerentes) trajo aparejada la cuestión sobre si el expertise técnico garantiza habilidad gerencial. El técnico más renombrado y destacado no garantiza la eficiencia gerencial de gestión. Así, en el caso de la experiencia del INIA-Uruguay, la Junta Directiva tomó este año 2011 la resolución de modificar las condiciones contractuales de los cargos de Alta Dirección (excepto Directores de Programa y Coordinadores de Unidad), con el objetivo de dar continuidad a la aplicación de las políticas institucionales y de profesionalizar los cargos asociados a la gestión. Dicho proceso de profesionalización ha sido –en el caso uruguayo– una meta desde 2005. Se han implementado instancias de entrenamiento en habilidades gerenciales, dirigidas a Directores Regionales, Directores de Programa, Coordinadores de Unidad y Gerentes, con el objetivo de fortalecer el entrenamiento de las competencias requeridas para el desempeño de estos cargos.

Con respecto a la capacitación propiamente dicha, esta cuestión es central en función de la naturaleza misma de estas instituciones. El INIA-Chile dispone de un presupuesto para becas<sup>18</sup> y un plan de capacitación y requerimientos institucionales de los trabajadores.

El INIA-Uruguay, por otro lado, puntualiza que la capacitación formal permanente del personal es concebida como una ventaja competitiva para el logro de resultados institucionales. Se comenta que con una periodicidad anual se establecen planes de

---

17 Acerca de la distinción entre estructura “vertical” y “horizontal” en el INTA, se señala que el Consejo Directivo aprobó en el año 2006 el ‘Reglamento de Administración de Estructuras Operativas’, instrumento que contempla las formas de clasificación de unidades ‘de estructura vertical’ (de línea y de staff) y de la ‘estructura horizontal’, elementos para valorar las unidades operativas (según la magnitud de los recursos que gestiona). También aporta herramientas para definir las funciones y los puestos de trabajo de las estructuras (clasificador ocupacional de funciones y valoración de los niveles de puestos de trabajo). En el caso de Embrapa (Brasil), la “gestión tradicional” se asocia a los esquemas verticales de estructuración, y la “gestión sistémica” a los esquemas horizontales.

18 El INIA-Chile informa de 11 becados en distintas líneas de investigación a octubre de 2011.

capacitación que surgen del diagnóstico de las necesidades de formación expresado en la evaluación de desempeño<sup>19</sup>. Algo similar ocurre en el caso de Chile, donde uno de los outputs de la evaluación de desempeño es servir como insumo para planificar la capacitación, y por supuesto también es explícitamente señalado en el caso de Embrapa (Brasil).

Es importante diferenciar entre “capacitación permanente” y la inversión para el incremento cualitativo del grado académico. Así, siguiendo con el INIA-Uruguay, en 2009, la Junta Directiva resolvió crear un fondo especial para el período 2010-2015 que permite financiar las capacitaciones de postgrado y actualizaciones técnicas para los profesionales universitarios del Instituto. La inversión en el posgrado de los profesionales está conectada de manera directa a los lineamientos estratégicos de la organización. Así, se formuló el plan de capacitación de posgrado para el quinquenio de los profesionales universitarios, enfocado en las disciplinas definidas como estratégicas (tradicionales o emergentes) para la ejecución de las líneas de investigación<sup>20</sup>. Se priorizaron los investigadores menores de 40 años de edad y con formación de grado.

### 4.3 Desafíos de la temática

A partir de las diferentes ponencias, es evidente que las instituciones tienen varias estrategias de instalación de conocimientos y habilidades que no se circunscriben a los cursos de capacitación. Esto es sumamente importante ya que los cursos en sí son las estrategias menos efectivas para el aprendizaje. Una rápida pasada por las prácticas de las grandes empresas del sector privado nos referencian que las estrategias más efectivas para el aprendizaje son las referidas al *on the job learning* y, de esta forma, la figura del supervisor inmediato cobra una dimensión clave. Esto significa que una de las competencias críticas en el management es la capacidad de desarrollar a los demás.

Una reflexión, abonando lo anterior, merece ser hecha a esta altura: si la transferencia es un momento crítico del cumplimiento de la misión de las instituciones, entonces tanto la actualización como las mismas prácticas de absorción de *know-how* de afuera hacia adentro (actualización y capacitación) se tornan centrales ya que operan prácticamente los mismos principios de flujo de capital humano. Es más, si el *core* de la actividad incluye la transferencia (porque es el corazón de la misión), entonces la fuerza energética como input del proceso debe ser más fuerte que la que se emplea en el output.

Un aspecto que habitualmente atenta contra el aprendizaje es la propia experiencia. A un mayor expertise y pericia técnica suele acompañarle una mayor resistencia a la revisión de la manera de hacer las cosas (Dane, 2010). Las instituciones debe-

---

19 Las necesidades de capacitación emergen –en este caso– de los formularios de Evaluación de Desempeño. Una cuestión a profundizar aquí es que no todas las necesidades de capacitación necesariamente surgen de las brechas de desempeño, ya que pueden haber otros emergentes, como inversiones y cambios tecnológicos que hagan necesario planes de capacitación específicos.

20 También se informa en Uruguay que actualmente 15 investigadores de INIA se encuentran cursando su formación de Doctorado.

rán poner énfasis en cómo asegurar una verdadera transferencia en el sector del input para garantizar la más alta calidad en el sector del output. A este respecto, la generación de espacios para “elastizar” y romper paradigmas que puedan limitar el aprendizaje de la organización serán importantes. Es común la generación de “escuelas de pensamiento” que pueden descartar métodos y formas de innovación, ya que atentan contra los principios metodológicos de dichos colectivos *ad-hoc*. Las instituciones deben permitirse la experimentación como forma de estímulo de espacios de aprendizaje no convencional.

---

## 5. Formas de organización de los RRHH: grupos de trabajo, redes y proyectos.

### 5.1 Relación con la innovación

Las instituciones que componen el PROCISUR manifiestan una clara exposición a la modernidad de las organizaciones. Las viejas configuraciones de “unidad de mando” han dado paso a las estructuraciones matriciales, casi como denominadores comunes de las organizaciones. Especialmente en el caso de las instituciones orientadas a la innovación y la creatividad, la gestión por proyectos confiere un carácter horizontal al flujo de trabajo.

La matriz es clave cuando se requiere experiencia técnica, innovación y cambio para alcanzar las metas organizacionales (Daft, 2007). La especialización es típica de la estructura funcional, y la innovación requiere estructuras de proyecto que configuran esquemas matriciales básicos. Hoy día es muy difícil concebir estructuraciones no matriciales en organizaciones que sobreviven por la innovación (ejemplos al respecto son los casos de Dow Chemical y Unilever, y la NASA cuando pensamos en instituciones públicas con apoyos privados). Los esquemas matriciales dan claramente cuenta de la horizontalidad y ponen su mirada a la innovación como referencia por antonomasia (Mintzberg, 1991).

Las *adhocracias* (como tipo ideal weberiano que da cuenta de las estructuras matriciales) son estructuras que tienen poca formalización de comportamientos pero deben contar con alto grado de especialización horizontal. Tienden a agrupar de manera multidisciplinaria a los especialistas en unidades funcionales que tienen propósitos específicos e incluyen mecanismos de coordinación claves en y entre estos equipos, que son vitales para un esquema relativamente descentralizado (donde la misión, visión y planes estratégicos operan como aglutinadores fundamentales). Este tipo de estructura impone actuar con una buena coordinación, y a la vez hace difícil (como hemos visto en las presentaciones gráficas de las diferentes ponencias) llegar a definir de manera clara un gráfico de la organización.

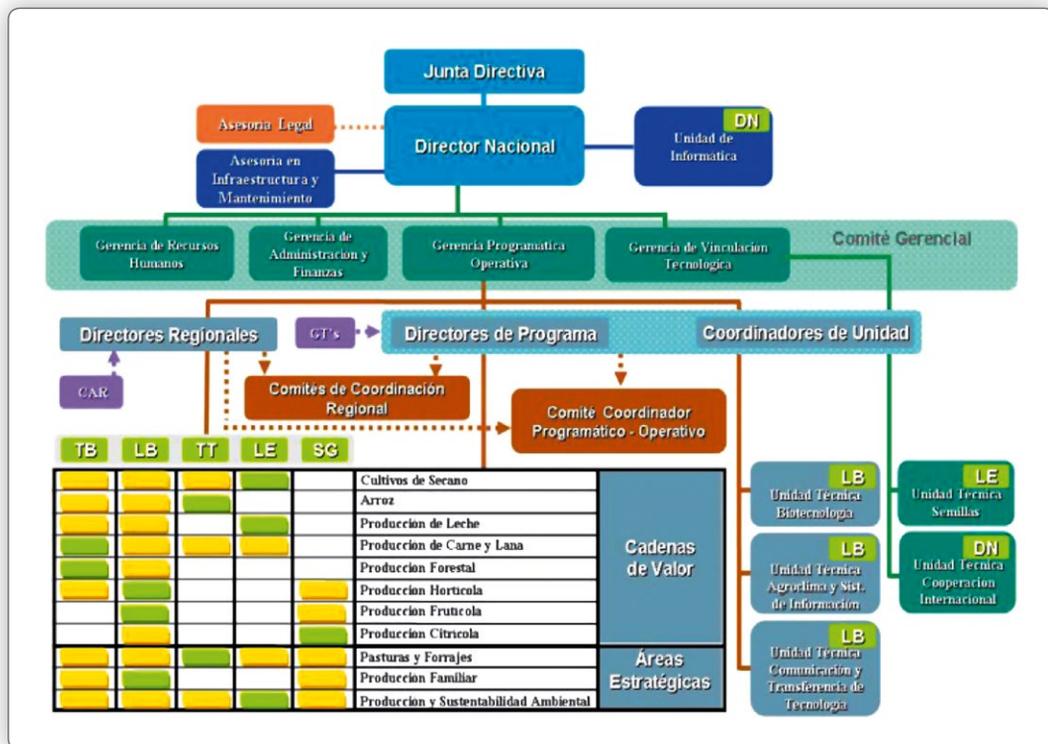
Existe una fuerte correspondencia entre la estructura matricial y el tipo de modelo de gestión elegido por una organización. El modelo de gestión supone un cambio paradigmático desde el momento en que los profesionales pueden estar (y van a

estarlo de hecho) respondiendo a más de una persona, teniendo efectivamente dos o más supervisores al mismo tiempo: alguien jerárquico, alguien funcional, alguien (o algunos) de los diversos proyectos. Uno de los principios que impulsa este esquema es la posibilidad de compartir personal experto, conocimiento y maximizar la efectividad de las estructuras. El desafío para los profesionales es saber priorizar, dar cuenta de los múltiples frentes con los que debe lidiar y tener una gran habilidad de influencia para lograr que sus temas de interés estén en la mesa de los responsables funcionales no involucrados en proyectos específicos. Los esquemas matriciales, por lo tanto, requieren un capital humano especializado, íntegro y de alto calibre, para asegurar la fluidez de las actividades y, finalmente, la eficacia de la organización para cumplir con su misión.

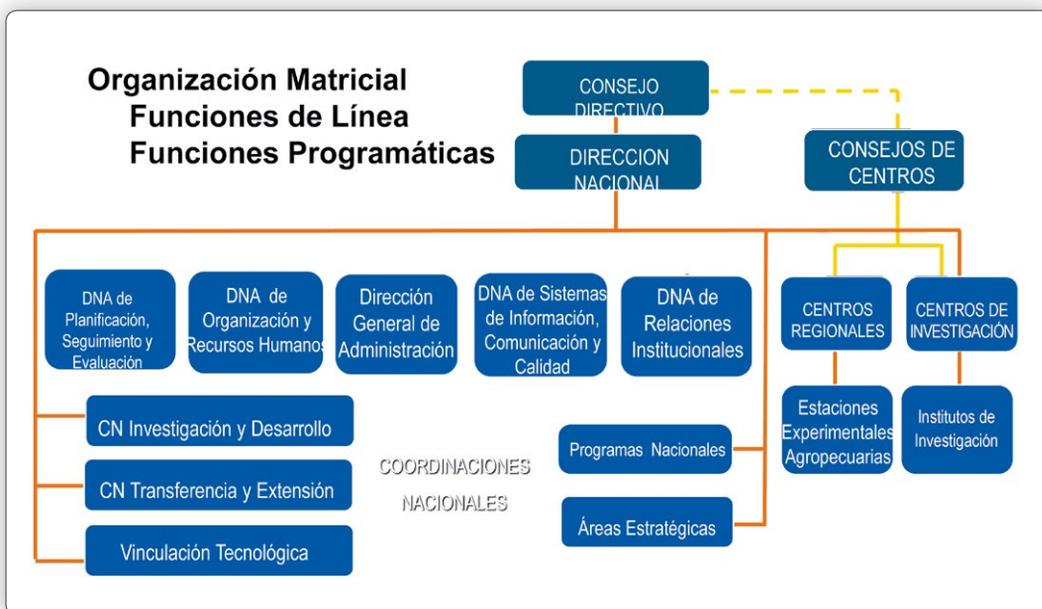
Volviendo a la misión de las instituciones participantes del taller, la característica matricial es la respuesta de la estructura a la estrategia que se plantearon. Los propósitos misionarios de estas instituciones no pueden perseguirse si no se estructuran los roles y responsabilidades de tal manera que permita la consecución de los diferentes proyectos que tienen como marco a la sociedad entera: “la estructura sigue a la estrategia” (Chandler, 1962).

## 5.2 Las ponencias

La estructuración del INIA-Uruguay es matricial.



Y también es matricial la estructura del INTA-Argentina:



En este último caso, el INTA posee más de 400 unidades (Agencias de Extensión, Estaciones Experimentales, Institutos) que desarrollan actividades en los territorios, con una amplia distribución geográfica de las unidades operativas, cubriendo todas las regiones del país. Esta complejidad territorial empuja la necesidad de un esquema de funcionamiento matricial, marco en el cual se discuten –a diferentes niveles– aspectos estratégicos y tácticos para el desarrollo de las actividades planificadas.

La matricialidad –en el caso del INTA– se advierte en los respectivos niveles de responsabilidad de las funciones de línea (directores de unidades, jefes de áreas, jefes de agencias de extensión) y programáticas (coordinadores de programas, coordinadores de proyectos, coordinadores de módulos de proyectos) que participan en la definiciones de las cuestiones estratégicas.

### 5.3 Desafíos de la temática

Volviendo a lo que habíamos señalado con anterioridad, los esquemas matriciales requieren alto nivel de expertise en tanto autonomía, tolerancia a entornos sumamente ambiguos, a veces caracterizados por prioridades contrapuestas, requiriendo profesionales con una vigorosa flexibilidad. Los planes de capacitación, aparte de las cuestiones técnicas y los *soft skills* habitualmente asociados a liderazgo, deberán atender las necesidades propias de las estructuras matriciales, donde prevalecen la capacidad de influencia, negociación, generación de acuerdos de nivel de servicio, manejo de conflictos y priorización entre lo urgente y lo importante.

Un párrafo aparte es la búsqueda de consistencia entre los sistemas de objetivos, las compensaciones y las estructuras matriciales. Sobre todo teniendo en cuenta la asociación entre objetivos y paga variable, la horizontalización de las estructuras trae aparejada la necesidad de asegurarse que los principales puentes, interfaces y métricas del flujo horizontal estén en los indicadores claves de performance de los responsables de las estructuras adhocráticas. Dicho de otro modo, cuando los objetivos reflejan responsabilidades verticales/funcionales y no las matriciales, a la larga afectan la eficacia del puente entre estructura y performance, aparte de generar una gran inconsistencia estructural.

---

## 6. Evaluación del desempeño institucional y desarrollo de capacidades en RRHH: procesos, resultados e impactos. Identificación de criterios.

### 6.1 Relación con la innovación

Los sistemas de evaluación de desempeño son fuertes impulsores de valores, como la innovación, sobre todo cuando sus sistemas de consecuencias operan de manera consistente. Lo que se impulsa como factores de desempeño finalizan instalándose como criterios de cómo hacer bien las cosas en una organización. Se ha demostrado la relación directamente proporcional entre evaluación de desempeño e innovación (Shipton et al. 2005). En la matriz de los sistemas de evaluación de desempeño está la propia medición de resultados que, al fin y al cabo, es la manera de distinguir entre el éxito y el fracaso (Osborne y Gaegler, 1994).

### 6.2 Las ponencias

El INIA-Chile opera un modelo de Evaluación de Desempeño desde el año 2001. El mismo incluye dos tipos de evaluación, por un lado, la de los profesionales investigadores, y por otro lado, la de los profesionales no investigadores, profesionales de apoyo y técnicos, administrativos y operarios. El sistema tiene como objetivos: (1) la satisfacción de las personas en el trabajo, (2) que las personas conozcan acerca de su desempeño (sea para corregir como para fortalecer), (3) planificar el entrenamiento y/o capacitación necesaria (operando sobre las brechas), y (4) servir como instrumento objetivo de movilidad en la carrera funcionaria.

Volviendo al modelo de Evaluación de Desempeño para profesionales investigadores, el modelo chileno contempla dos factores cuantitativos, denominados 1 y 2 (que ponderan con 90%) y uno cualitativo, denominado 3 (10%). Los tipos de criterios cuantitativos del factor 1 más importantes son las publicaciones y el desarrollo de tecnologías, mientras que del factor 2 es la captación de proyectos externos.

En el caso del INIA-Uruguay, también aparecen los objetivos como un componente clave del desempeño del investigador. El sistema requiere que siempre haya objetivos de diferente tipo: programáticos y operativos. Asimismo, y posiblemente

de manera más destacada, aparece el componente de las competencias<sup>21</sup>. Éstas son tanto conocimientos como actitudes y habilidades, y varían por familia de cargos. Por ejemplo, en el caso de los investigadores, las competencias consideradas son: pensamiento estratégico, compartir el conocimiento, compromiso y autodirección basado en el valor, trabajo en equipo centrado en objetivos, y orientación y desarrollo de recursos humanos. Todas las competencias tienen, en el caso uruguayo, un gradiente de 4 niveles y dependiendo de los cargos se requieren diferentes grados por competencia.

Embrapa (Brasil) pone el acento en que el desempeño es más un proceso que una mera evaluación. Las etapas de dicho proceso son:

1. Planeamiento: en esta etapa hay una clara conexión entre los objetivos de la organización con las metas que llegarán a ser individuales. El esquema explicado es en cascada, derramándose desde el análisis de los proyectos y acciones gerenciales hasta el establecimiento de planeamiento del desempeño de los empleados.
2. Negociación del requerimiento individual: incluye la presentación de las metas amplias, proposición y negociación de resultados asociados, definición de patrones de desempeño para los resultados, establecimiento de porcentuales de tiempo de los empleados y complejidad de cada meta amplia y, finalmente, la identificación de las necesidades de capacitación<sup>22</sup>.
3. Acompañamiento del desempeño: es la etapa en que el trabajo es realizado y el evaluador aquí es visualizado más como coach o gestor que como evaluador propiamente dicho. El superior “observa” el desempeño del colaborador, mantiene al menos dos reuniones anuales de seguimiento y registra dicho acompañamiento.
4. Evaluación de los resultados obtenidos en el año: el dispositivo propiamente dicho de evaluación no exige que haya un único evaluador por empleado evaluado, sino un evaluador por resultado requerido. Se pone foco en la necesidad de tener registrados los acontecimientos (incidentes críticos que dan soporte empírico a la evaluación) y el procesamiento en una matriz de evaluación.

Es interesante el hecho de que en este proceso confluyen dos flujos de gestión centrales a la cadena de construcción de valor de la organización: la gestión estratégica y la gestión de las personas. En la negociación de la demanda individual se establecen metas amplias donde aparece un imperativo crítico para la naturaleza y cultura de la organización: es la necesidad que todo empleado deba tener resultados de innovación y mejora.

---

21 No significa que en el caso chileno no aparezcan variables o conceptos similares a competencias, pero no son denominados de esta manera. Es el caso de las variables del factor 3 (cualitativa): calidad, creatividad y liderazgo, trabajo en equipo, clima laboral, control de actividades, toma de decisiones y, prácticas y procedimientos.

22 Es interesante el hecho que las necesidades de capacitación aparecen aquí no como efectos del desempeño sino como variables causales para el desempeño que debe ocurrir. Es una especie de “mirada prospectiva” de las necesidades de capacitación.

También en el caso del INTA-Argentina la presentación puso foco en el proceso anual entre el 1ro de septiembre y el 31 de agosto del año siguiente (“ciclo anual y permanente”) consistente en tres pasos:

1. Preparación y organización.
2. Evaluación.
3. Devolución y seguimiento.

Los resultados del proceso son considerados tanto para la selección en general (cobertura interna de puestos), como para la promoción de grado escalafonario; el diagnóstico de las necesidades y oportunidades de capacitación; el otorgamiento de reconocimientos por mérito; y también para asignar, dar de baja o mantener las designaciones en los puestos de trabajo que los agentes ocupen.

Los conceptos evaluatorios generales de desempeño (no los denominan competencias como en el caso uruguayo) que se consideran son:

- Efectividad y eficiencia: evalúa el trabajo producido por el agente en calidad y cantidad, con relación a los objetivos establecidos. Toma en cuenta el tiempo, los recursos humanos y materiales empleados.
- Creatividad e iniciativa: se refiere a la capacidad para generar cambios y proponer nuevas alternativas en su tarea y en las de su equipo. Considera la obtención de nuevos aportes o soluciones a través de la vinculación con otras instituciones/ organismos.
- Actitud de superación: considera para su evaluación la búsqueda de actualización y perfeccionamiento de los conocimientos para mejorar el desempeño de su tarea, así como las capacidades para optar por tareas de mayor responsabilidad y complejidad.
- Rigor científico y metodológico: atiende al cumplimiento en la aplicación de los principios, método científico y metodologías propias de su disciplina, para el logro de los resultados buscados.
- Liderazgo y supervisión: es la aptitud y disposición para lograr la adhesión de los integrantes del sector y hacer cumplir las actividades de un modo natural. Habilidad y equilibrio como evaluador del personal a su cargo cuando corresponda.

El INTA tiene definidos cinco niveles evaluatorios, agrupados en bajos (no alcanzó, NA); medios, (alcanzó parcialmente, AP; alcanzó, A) y superiores, (superó, S; y superó ampliamente, SA). De acuerdo a lo señalado en el taller, aún este esquema no ha podido resolver de manera definitiva la orientación casi natural hacia las calificaciones superiores, sobre todo considerando el impacto económico de la evaluación. Así, siguen acumulándose las calificaciones en los niveles superiores (curva de Gauss orientada hacia la derecha); generando una baja diferenciación.

Los criterios de evaluación no son los mismos para todos los empleados sino que, considerando la diversidad de tareas y el tipo de personal, el INTA estableció distintos grupos evaluatorios que nuclean a:

- Personal de conducción.
- Personal profesional con función de coordinación.
- Personal profesional sin función de coordinación.
- Personal de apoyo y técnico con función de coordinación.
- Personal de apoyo y técnico sin función de coordinación.

Otros aspectos que los presentadores del INTA han señalado como dificultades y/o problemas del sistema de evaluación de desempeño son: la dificultad para relacionar la diversidad de tareas que se desarrollan con los descriptores genéricos en cada grupo evaluatorio; los inconvenientes que se observan para realizar las devoluciones; los sesgos en las interpretaciones que producen asimetrías en la forma de evaluar entre grupos, Unidades Operativas, y Centros, y los problemas para la gestión de las evaluaciones derivados de diversos factores como distancias, tiempo insumido, conformación de juntas, elaboración de informes, entre otros.

### 6.3 Desafíos de la temática

Casi todos los ponentes han señalado el problema de una fuerte asociación entre evaluación de desempeño y paga. Esta cuestión ha sido una de las más trabajadas en la historia del arte acerca de la evaluación de desempeño (Coens y Jenkins, 2001). Se manifiesta en general una orientación hacia la derecha de una teórica Curva de Gauss sobre desempeño, prácticamente como un fenómeno empírico esperable. ¿De dónde proviene? El supervisor directo tiene que lidiar todos los días con su colaborador y este efecto opera cognitivamente (Murphy & Cleveland, 1995) a la hora de evaluar un desempeño que tiene consecuencias. El evaluador suele mirar el desempeño desde una óptica prospectiva más que retrospectiva (“le voy a dar una oportunidad”).

Pero, casi como la contracara de lo anteriormente señalado, la falta de conexión entre desempeño y consecuencias puede desanimar a mantener la práctica de manera consistente. Sin una consecuencia del bajo o alto desempeño no hay un estímulo para el desempeño esperado. Esto ocurre tanto en el individuo que debe desempeñarse como en el evaluador que dedica tiempo a la gestión del desempeño de sus colaboradores. Al respecto será importante asegurar que uno de los factores a considerar a la hora de determinar actualizaciones salariales sea el desempeño, pero no el único.

Recorriendo las prioridades que convocan al taller, la innovación deberá ser más fuertemente considerada como un factor a ser evaluado, no solo como consecuencia de objetivos asociados a la misma (como en el caso de Embrapa) sino también como conductas esperables de los funcionarios e investigadores. De manera que será importante repensar los modelos de competencias para que al menos uno de

los factores tenga que ver con la innovación (mejora continua, revisión sistemática de los procesos existentes, flexibilidad para cuestionar el estatus quo, pensamiento lateral, etc).

Queda pendiente aún la resolución de la extrema orientación hacia la derecha de la curva gaussiana de desempeño, que señalábamos al principio de este apartado. Las prácticas del mercado del sector privado<sup>23</sup> suelen instalar lo que se denomina *forced ranking* (Murphy & Cleveland, 1995; Grote, 2005) para asegurar una distribución suavizada de las calificaciones de los evaluadores. El mecanismo consiste en pre-determinar las distribuciones que debe haber entre desempeños excelentes o sobresalientes, con respecto a los desempeños esperables, medios, regulares y bajos. Grote (2005), uno de los autores más renombrados en la técnica del ranking forzado, recomienda este esquema ciertamente directivo pero que asegura diferenciación en momentos de crisis de objetividad a la hora de la evaluación. Evidentemente, a mayor cultura evaluativa, menor necesidad de forzar la distribución de las calificaciones.

Por otro lado, lo que hemos visto en algunas organizaciones (ciertamente del sector privado y también del público) es que las prácticas del ranking forzado, mal aplicadas, pueden llevar a vigorosas reducciones del nivel de compromiso de los evaluadores con la calificación de sus colaboradores, reduciendo drásticamente la calidad de las entrevistas de devolución (“tengo que calificarte así, no es mi punto de vista”). Al respecto será más que importante, si es que la temática adquirió la dimensión esperada dentro de la organización, que parte de los componentes de la capacitación se dediquen a fortalecer las habilidades de los evaluadores. Es de sugerirse, también, el control y seguimiento de los calificadores mediante indicadores de la calidad de las evaluaciones, por ejemplo, determinando desvíos estándares por evaluador, ya que valores cercanos a 0 (cero) estarían indicando una baja discriminación de sus calificaciones, siendo que el fenómeno del desempeño es complejo y una uniformidad “matemática” del comportamiento de los individuos es ciertamente no realista.

El énfasis que hemos visto tanto en Embrapa (Brasil) como en INTA (Argentina) acerca de la visualización del desempeño más como proceso que como evento, es algo importante destacar al cerrar este capítulo. Quizás uno de los errores más habituales en el mundo de las organizaciones sea la visualización del desempeño sólo como mecanismo evaluativo (Coens y Jenkins, 2001). Las mejores prácticas al respecto van por ese andarivel: no hay proceso de importante multinacional del sector privado que no enfatice en esta diferenciación del desempeño entre “proceso” y “evento”.

Un comentario más afín a la sociología de las profesiones es el referido al fenómeno propiamente dicho de la identidad profesional y el natural desdén de las profesiones fuertes por cualquier mecanismo que signifique control e injerencia en su ámbito de expertise (Ojeda, 2011). Es esperable que las comunidades profesionales construyan barreras contra la “intrusión identitaria” del management, en ocasiones

---

23 En un estudio de las prácticas de las empresas más prestigiosas que se realizó hace unos años, el *forced ranking* era ampliamente utilizado por dichas organizaciones (Ojeda et al., 2009).

visto como “des-profesionalizador”<sup>24</sup>, sobre todo por los representantes de las ciencias duras. Al respecto, el desafío institucional es el diseño de formatos de gestión de desempeño que garanticen la confiabilidad en que los mismos capturan el desempeño en sí y no coopten a los profesionales para que “promedien para abajo” en la concepción de lo que es un desempeño aceptable.

---

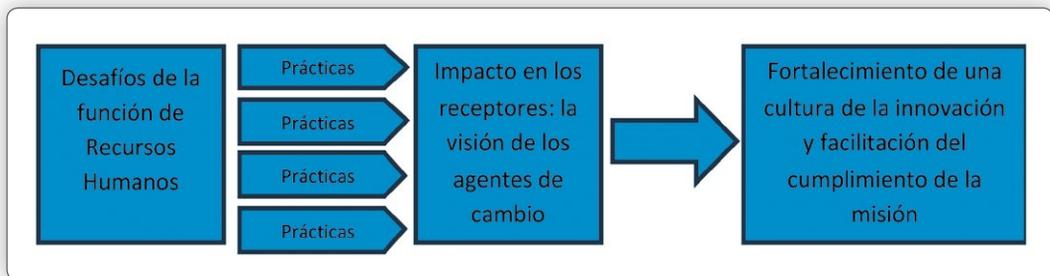
24 En efecto, el desafío aquí es mantener el espíritu profesional (como opuesto al “espíritu de empleado”) y por otro lado, garantizar el cumplimiento de las normativas organizacionales.



# III RECURSOS HUMANOS E INNOVACIÓN

Las prácticas analizadas hasta aquí pueden no tener sentido si no generan el efecto esperado. El mejor sistema de gestión de desempeño en una KIO puede resultar inútil si es que no impulsa la creación y el estímulo de un ambiente propicio a la innovación. Dicho de otro modo: no es suficiente con tener evaluadores entrenados en calificar el desempeño, porque puede no resultar suficiente disponer de un coordinado plan de capacitación si es que la innovación no es una idea-fuerza, y –por otro lado– porque que el plan puede no ser visualizado por los receptores como un instrumento efectivo. Por ello es que al estudio de las prácticas es vital añadirle el efecto de las mismas en tanto entregables.

Un esquema explicativo que ordene el punto en el que nos encontramos es el siguiente:



De manera que llegamos al punto de poder reflexionar sobre la función de Recursos Humanos, y más específicamente, proponemos aquí estimular la discusión a partir de los emergentes de un estudio empírico que no pretende ser representativo pero sí constructor de hipótesis para la reflexión.

## 1. Construyendo la figura de “socios”

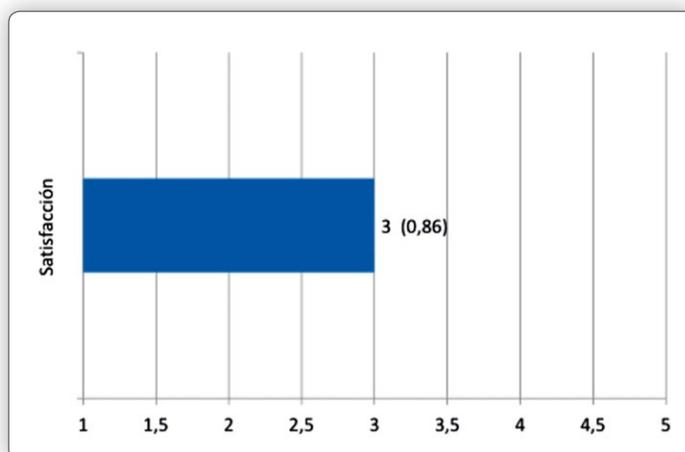
Dentro del marco del taller de Recursos Humanos se propuso poner a prueba una herramienta que permita relevar de manera exploratoria, sin pretensión de representatividad estadística, la percepción que tienen los investigadores, transferencistas y extensionistas como integrantes de las posiciones clave de las instituciones de la región (lo que denominamos en el gráfico anterior como “impacto en los receptores”). Para ello se definió que no más de 10 investigadores por país respondieran a una encuesta estructurada en torno a unas cuestiones fundamentales que podemos graficar de la siguiente manera:



La hipótesis principal que estuvo detrás del estudio estructurado propuesto es que la interface entre los investigadores/transferencistas/extensionistas con Recursos Humanos es clave para la construcción del papel de esta área como “socio estratégico”.

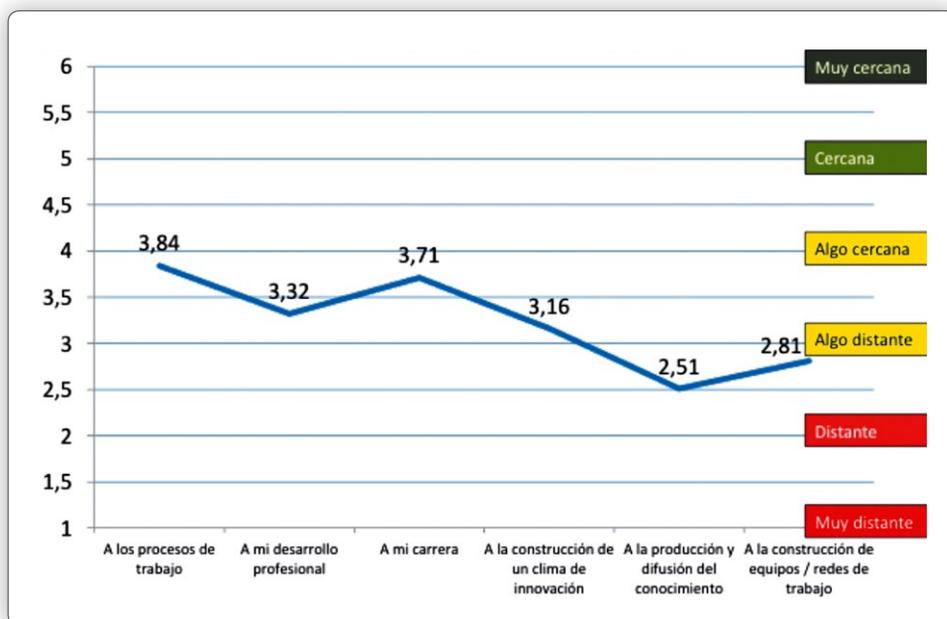
Las dimensiones extremas analizadas son, por un lado, la satisfacción con el servicio de Recursos Humanos, y en la otra punta se encuentra la concepción de la naturaleza de las actividades de Recursos Humanos (estratégicas-administrativas). En el medio, se pidió el posicionamiento de los profesionales acerca de la “cercanía-distancia” de Recursos Humanos con respecto a sus procesos de trabajo, su desarrollo profesional, su carrera, la construcción de un clima de innovación, la producción y difusión del conocimiento (como actividad clave de las instituciones), y la construcción de equipos y redes de trabajo.

Un 63% de los invitados a participar de la encuesta respondieron a la misma (no se requirió identificación de país a la hora de responder). Y con respecto a la satisfacción con Recursos Humanos, en una escala de 1 a 5 se posicionaron exactamente en 3 con un desvío estándar de 0,86, como indica la figura siguiente:



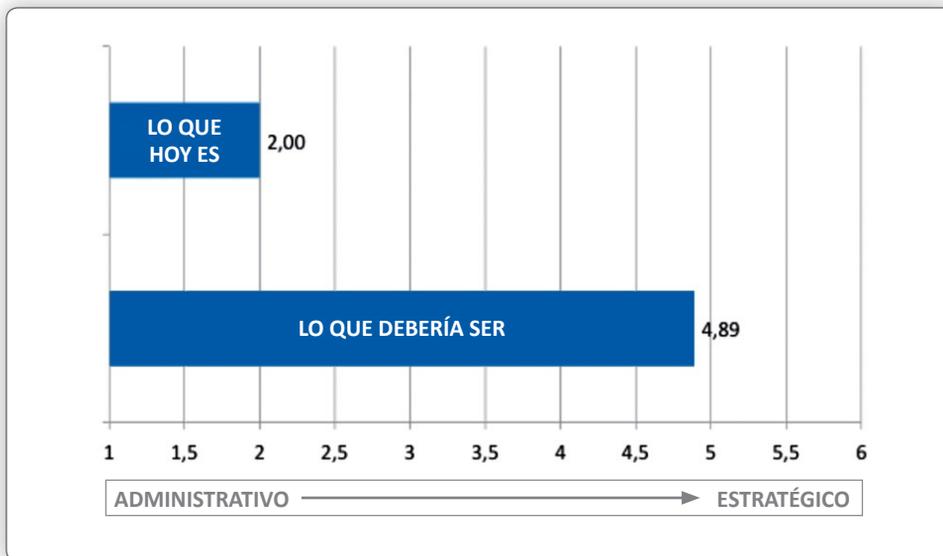
El valor de satisfacción con el servicio de Recursos Humanos deja la sensación que aún hay camino por recorrer para la construcción integral de una percepción de “partnership” estratégico. Será importante resolver esas cuestiones básicas para poder pasar al “siguiente nivel” en materia de posicionamiento esperado de la función.

La percepción de cercanía de la función de Recursos Humanos (a la luz de la visión de los investigadores, transferencistas y extensionistas relevados de los 6 países) todavía marca una orientación hacia la distancia más que la cercanía:



Ninguno de los factores llega a 4 en una escala de 1 a 6. Es posible que el alto nivel educativo de los respondientes eleve las expectativas con respecto a la función de Recursos Humanos y que también el “efecto halo” haga que aspectos tales como las remuneraciones impacten sobre las dimensiones analizadas. Durante el taller también se comentó el impacto que las situaciones de crecimiento y bonanza tienen sobre las evaluaciones colectivas a nivel institucional. El partnership con Recursos Humanos se elevará cuando mejoren los guarismos en materia de cercanía con los procesos de trabajo, con la producción y difusión del conocimiento y con la construcción de un clima de innovación, ya que son pilares estratégicos de gran impacto en los entregables duros de las instituciones y que más visibilidad tienen en materia de objetivos estratégicos.

Los encuestados aún visualizan a Recursos Humanos claramente instalado en un segmento más de tipo administrativo que estratégico:



La escala de 1 a 6 indicaba en la encuesta que el 1 (uno) era el máximo nivel de actividad de tipo administrativa, mientras que el 6 (seis) era la actividad de tipo estratégica. La situación actual, de acuerdo a lo relevado, es una visualización de las actividades de Recursos Humanos claramente enclavada dentro de un área “administrativa” (promedio de 2), y que lo deseable es que esté en un área claramente “estratégica” (promedio de 4,89). Si cruzamos esta visualización o percepción de los jugadores clave de las instituciones con los desafíos de la función (talento, capital intelectual, gestión del conocimiento, gestión y transformación cultural), es evidente que será necesario un salto cualitativo importante para ganar en credibilidad y consistencia.

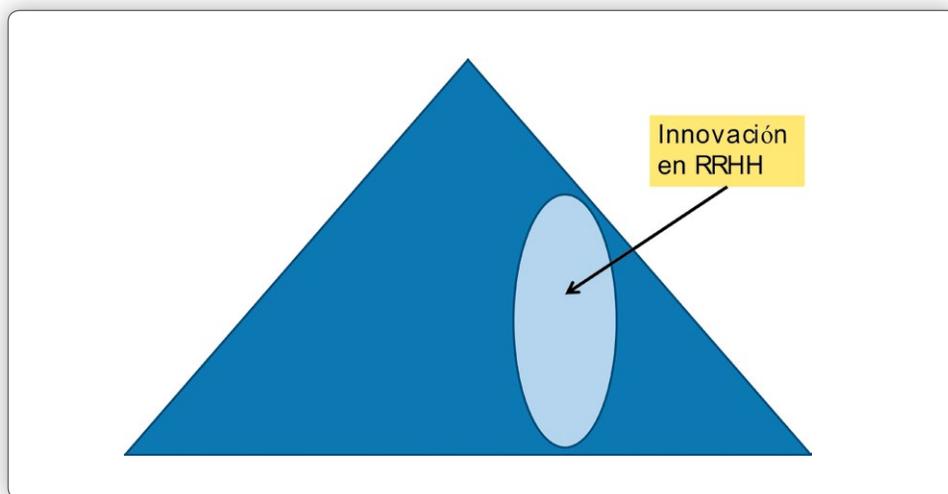
## 2. El futuro: Recursos Humanos e Innovación como interface clave de los resultados

Visto el resultado de la prueba empírica, es dable recorrer ahora el camino inverso, volver unos pasos hacia atrás y reflexionar paradójicamente sobre el futuro. Un peligro propio de instituciones fuertemente estructuradas es que las configuraciones estructurales cobren vida propia y se independicen de las propias misiones. Deteniéndonos en el caso de Recursos Humanos ¿es posible pensar una visión del área aparte de la visión de la institución? Hoy día es posible relevar en muchas organizaciones grandes una tendencia a que la visión de Recursos Humanos no sea otra que la visión de la organización. Misiones diferentes, visiones similares. Prácticas autónomas, pero alineamientos estratégicos. ¿De qué sirve una función altamente eficiente pero pobremente eficaz? La eficiencia la dan las métricas de cuán bien se hacen las cosas, pero la eficacia dará cuenta de cuánto impulso se ha dado a la innovación en instituciones cuyas misiones ponen estos focos de manera clara y diferenciadora. El estado del arte en materia de Recursos Humanos puntualiza esta necesidad del alineamiento “vertical” y “horizontal” (Ulrich, Becker y Huselid, 2001).

Si observamos de manera longitudinal y a lo largo de los diferentes tipos de organizaciones que despliegan funciones de Recursos Humanos, la investigación sobre management (especialmente en América Latina) muestra un claro déficit en la puesta en conocimiento de los puentes entre las prácticas de Recursos Humanos y la gestión de la innovación. Son pocos los trabajos en América Latina (De la Garza Toledo, 2002) y aún en los países de habla inglesa (uno de ellos es Becker & Matthews, 2008) que han puesto foco en los factores de la función de Recursos Humanos que estimulan una innovación sustentable a partir de identificar las políticas, procesos y prácticas de Recursos Humanos que se conectan con el éxito de una organización en materia de innovación. Más bien, los énfasis han sido puestos en la eficiencia implícita para posicionarse como área de apoyo, con lógicas propias independientes de los entregables de la organización.

La innovación es la intersección de dos flujos claves dentro de una organización: el flujo del conocimiento y el flujo de la gente (Starbucks, 1992), de manera que la gestión de los Recursos Humanos juega sin duda un rol crítico en la modelación y el alineamiento de estos dos flujos (Becker & Matthews, 2008). Esto tiene que ver con que la contribución del factor humano dentro de una organización es crítica. Todos los procesos y sistemas para la innovación no son suficientes: sin la gente la innovación no ocurre, de otra forma no se entiende la conexión lógica entre el individuo (factores de predisposición y motivación), el puesto, y la generación de ideas (Searle y Ball, 2003).

De todos modos, la conexión entre Recursos Humanos e Innovación no ha sido plenamente reconocida sino en oleadas sucesivas donde hay una consideración de la innovación aunque en diferentes lugares. Ha sido más universalmente reconocida la búsqueda de la innovación *dentro de* Recursos Humanos (según expresa la figura siguiente) que el puente entre la función y la innovación en la organización.

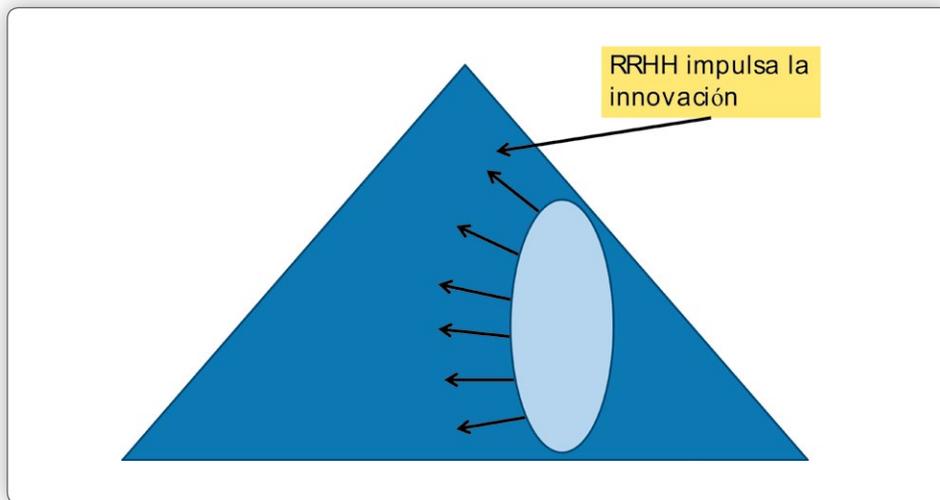


Los profesionales de Recursos Humanos, a lo largo de las últimas décadas, han puesto un gran foco en el análisis de oportunidades de innovar en el ejercicio de las prácticas de Recursos Humanos. Ejemplos de ello podemos citar tanto la misma

revisión de los roles de Recursos Humanos, como lo plantea el modelo de Dave Ulrich (1999) buscando un posicionamiento más estratégico de la función, como la búsqueda de configuraciones de prácticas de Recursos Humanos que más se aproximen a movilizar las variables estratégicas de la organización (Huselid, 1995). Sin embargo, estas y otras numerosas iniciativas de la función han ayudado al fortalecimiento de la práctica independientemente de que impulsen la innovación a nivel organizacional.

En todo caso, la contribución de Huselid (1995) ha sido pensar la plausibilidad de una *arquitectura*<sup>25</sup> de Recursos Humanos impulsora y sustantivamente contribuyente al logro de las metas organizacionales. Podemos llamar “arquitectura” a los sistemas, prácticas, competencias y conductas de los empleados que reflejan el desarrollo y la gestión de la estrategia de capital humano” (Becker y Huselid, 2006).

Queda pues analizar la relación entre las prácticas de Recursos Humanos (en tanto variable independiente) y la innovación (como variable dependiente). Las investigaciones conocidas procuran analizar el tipo de relación y la fortaleza de la correlación entre determinadas configuraciones de prácticas de Recursos Humanos y outputs asociados a la innovación (situación que busca plasmar la figura siguiente). Beugelsdijk (2008) confirmó el positivo impacto de las siguientes prácticas sobre la innovación: autonomía de las tareas, entrenamiento y rotación de puestos, pago basado en el desempeño, y sistema de horas flexibles. También apareció, en la misma investigación, la inseguridad en el empleo (por ejemplo, contratos de corto plazo) como negativamente relacionados a la innovación.



De manera que es posible pensar en determinadas configuraciones de Recursos Humanos como impulsoras de la innovación en la organización, dado que en una *knowledge-intensive organization* se torna una característica de alta estrategia. Es interesante repasar las conclusiones que presentan Oltra y Alegre (2011)

<sup>25</sup> Más adelante, en Becker, Huselid y Ulrich (2001) vuelve a aparecer la idea de “arquitectura” como marco para facilitar el camino hacia la visión estratégica.

sobre las prácticas de Recursos Humanos que impulsan la innovación en las organizaciones:

1. La autonomía y el empowerment (Beugelsdijk, 2008) puede ser explicada por que profesionales con autonomía están más inspirados a la prueba y el error. Mayor apego a normas y procedimientos pueden ahogar la experimentación y, por lo tanto, la innovación. Estos aspectos permean la innovación intra-actividad, pudiendo contribuir a la construcción de una cultura de la innovación (Afuah, 1999).
2. La seguridad en el empleo (Beugelsdijk, 2008) da cuenta de un foco y un estímulo a la innovación cuando las variables fisiológicas están resueltas. Esto pudiera resultar en un contrasentido pensando en la conexión entre innovación y resultados, pero es evidente que las interfaces pueden ser ajustadas de manera de asegurar alto desempeño, mejores resultados y seguridad en el empleo. Arulampalam y Booths (1998) han demostrado que la flexibilidad laboral (en términos de aquello que se opone a la estabilidad laboral) tiene un efecto negativo sobre la capacidad a largo plazo de las organizaciones para la innovación.
3. La capacitación extensiva (Shipton et al. 2005) provee un espacio logicamente estimulante de la innovación, por ello es que prácticas de Recursos Humanos orientadas a la capacitación (típico de las KIO's) están asociadas con altos niveles de performance en materia de innovación.
4. La creatividad y la innovación pueden ser promovidas en la evaluación de desempeño (Jimenez-Jimenez y Sanz-Valle, 1995). Significa que hasta que las variables que se quieren impulsar no estén en el sistema de consecuencias de la organización no habrá consistencia e integridad de procesos para impulsar la innovación. Esto también enmarca al sistema de gestión de desempeño como un impulsor clave de la innovación (López Cabrales y Valle Cabrera, 2008).

Estas características no están lejanas a las necesidades de los profesionales del sector público, tal como lo propugna Osborne (1994), especialmente cuando plantea la necesidad de otorgar mayores atribuciones a los funcionarios -incluso para contratar, despedir y recompensar al personal- y a la vez transferir poder de la cúspide burocrática hacia la base, con la idea del construir una cultura de empowerment (empoderamiento) a los empleados, asignándoles mayor autonomía y responsabilidad a través de “acuerdos de performance”.

En el futuro será clave la reflexión profunda acerca de cómo Recursos Humanos configuran sus prácticas, dado que conlleva claras autopistas hacia la innovación.

Finalmente, la medida de todas las cosas en materia de las prácticas de Recursos Humanos será, volviendo a una reflexión previamente realizada, acerca de la forma en que la función cumple con la misión de la institución:

- La innovación es lo que se impulsa la función (¿cuánto impulsa la innovación las prácticas de Recursos Humanos que llevamos a cabo?)

- La investigación y la transferencia es el sendero elegido (¿cuánto propenden al desarrollo de perfiles investigativos y transferencistas nuestras prácticas de Recursos Humanos?)
- La meta es la contribución a la transformación positiva de la sociedad (¿cuán orientados a resultados “de alto nivel” social son los recursos humanos con los que contamos? ¿cuánta conciencia misionaria reflejan nuestras prácticas y el llamado a un propósito que trasciende el mero ejercicio profesional? ¿cuánto estimula esta mirada social y de transformación de la sociedad los programas de desarrollo profesional?)
- El marco de la acción es política pública (¿cuánta conciencia de ser agentes de cambio y ejecutores de mandatos de alta política pública existe en nuestra institución? ¿Cuán funcionales a esta perspectiva son las prácticas de Recursos Humanos que se llevan a cabo?)

Las respuestas a estas preguntas deberán enmarcar el espíritu de las prácticas de la función para que no se tornen burocráticas y despojadas del sentido que les inviste la misión. La PRINIDES del PROCISUR cuenta con marco conceptual y experiencia para acompañar a los INIA del Cono Sur en el desafío de fortalecer el intercambio y cooperación buscando vincular la función de RRHH en organizaciones matriciales con la identificación e implementación de prácticas que aporten a la innovación tecnológica e institucional del sistema agroalimentario y al desarrollo regional.

# BIBLIOGRAFÍA

- Afuah, Allan “La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad”, Oxford, México, 1999.
- Alvesson, Mats “Organizations as Rethoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity”, *Journal of Management*, 30:6 November 1993.
- Arulampalam, Wiji y Booth, Alison “Training and labour market flexibility: Is there a trade-off?”, *British Journal of Industrial Relations* 36/4:521-536, 1998.
- Becker, B. y Huselid, M. “Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?”, *Journal of Management*, 32 (6), 898, 2006.
- Becker, Brian; Huselid, Mark y Ulrich, Dave “El Cuadro de Mando de RRHH: vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa”, Edit. Gestión 2000.com, Barcelona, 2001.
- Becker, Karen and Matthews, Judy “Linking HRM and Innovation: formulating the research agenda”, en *22<sup>nd</sup> ANZAM Conference 2008: Managing in the Pacific Century*
- Beugelsdijk, Sjoerd “Strategic Human Resource Practices and Product Innovation”, *Organization Studies* 2008:29; 821
- Coens, Tom y Jenkins, Mary “¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas”, Edit. Norma, Buenos Aires, 2001.
- Chandler, Alfred “Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- Charán, Ram; Drotter, Stephen y Noel, James “The Leadership Pipeline :How to build the leadership-powered company”, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.
- Daft, Richard “Teoría y Diseño Organizacional”, 9na Edición, Thomson, México, 2007.
- Dane, Erick, “Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: a cognitive entrenchment perspective”, en *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 579-603, 2010.
- De la Garza Toledo, Enrique (comp.) “Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo”, Fondo de Cultura Económica, México, 2002.

Demortier, Anne-Lise y Delobbe, Nathalie “Human Capital and Strategic Human Resource Management in Knowledge-Intensive Firms: An exploratory case study”, en *Center for Research in entrepreneurial change & Innovative Strategies*, Louvain, School of Management, 2011.

Gonzalez Romero, Gema “Innovación territorial y políticas públicas”, Universidad de Sevilla, Boletín de la A.G.E. nro. 42 pp. 121-136, 2006.

Goleman, Daniel “La inteligencia emocional”, Vergara, Buenos Aires, 2000.

Grote, Dick “Forced Ranking: Making Performance Management Work”, Harvard Business School Press, Boston, 2005.

Huselid, Mark “The Impact of Human Resource Management Practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, en *Academy of Management Journal*, 38:635-672, 1995.

Jaques, Elliot, “La Organización Requerida”, Granica, Bs.As., 2000

Jimenez-Jimenez, D. y Sanz-Valle R. “Innovation and human resource management fit: An empirical study”, en *International Journal of Manpower*, vol. 25, no. 4, pp. 364-381, 2005.

Jorgensen, Frances; Becker, Karen y Matthews, Judy “Human Resource Management and Innovation: What are Knowledge-Intensive Firms Doing?”, in *Enhancing the innovation environment: Proceedings of the 10th International CINet Conference*, 6-8 September 2009, Australia, Queensland, Brisbane.

Khurana, Rakesh y Nohria, Nitin “Llegó la hora de convertir la gestión en una verdadera profesión”, en *Harvard Business Review* (en español), pgs. 78-85, Octubre 2008.

Lombardo, Michael y Eichinger, Robert “High Potential as High Learners” en *Human Resource Management*, vol.39 no. 4, pp. 321-330, Winter 2000.

López Cabrales, Alvaro y Valle Cabrera, Ramón “Capital Humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 2 (2008), pp.155-178.

McAdams, Jerry “Premiar el Desempeño”, Díaz de Santos, Madrid, 1998.

Mintzberg, Henry “Diseño de organizaciones eficientes”. Editorial El Ateneo, Argentina, 1991.

Murphy, Kevin & Cleveland, Jeanette “Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives”, Sage Publications, Ca., 1995.

Odiorne, George “Strategic Management of Human Resources”, Jossey-Bass, San Francisco, 1984.

Ojeda, Hugo; Araujo, Verónica y Wirth. Mónica “Estudio de prácticas de Gestión de Desempeño y de Talento: Informe de resultados” <http://www.rho-sa.com/publicaciones/publicacion1.pdf> , 2009.

Ojeda, Hugo, “Identidad Profesional y Management: Un Encuentro Dilemático”, Editorial Académica Española, 2011.

Oltra, Victor y Alegre, Joaquín “Explaining the link between Human Resource Practices and Innovation Performance: The role of organizational learning processes”, en *OLKC 2011 Conference, April, Hull, UK*.

Osborne, David y Gaegler, Ted., “La Reinención del Gobierno: La influencia del espíritu empresarial en el sector público”, Barcelona, Paidós. 1994

Peter, L. y Hull, R. “El Principio de Peter”, Debolsillo, Barcelona, 2009.

Rothwell, William “Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within”, 3rd Edition, AMACOM, New York, 2005.

Searle, R.H. y Ball, K.S. “Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK”, en *Creativity & Innovation Management, volume 12, issue 1, pgs. 50-62, March 2003*.

Shipton, H., West, M. Patterson M. y Birdi K. “Managing people to promote innovation”, en *Creativity and Innovation Management, Vol. 14, no. 2 pp. 118-128, 2005*.

Sobol, Mark; Harkins, Phil y Conley, Terence “Best Practices for Succession Planning”, John Wiley, San Francisco, 2007.

Starbuck, William “Learning by Knowledge-Intensive Firms”, en *Journal of Management Studies 29:6 November 1992, pp. 713-740*.

Tichy, Noel y Sherman, S. “Controle el destino de su empresa”, Edit. Vergara, Bs.As., 1994.

Ulrich, Dave “Recursos Humanos Champions”, Edit. Granica, Bs.As., 1999.





# MATERIALES PROVISTOS POR LOS PONENTES

Cantileno, M. (Uruguay), Documentos varios de Políticas, Modelos de Competencias, Perfiles de cargos, Breaf de los temas y presentaciones sobre los desafíos de Recursos Humanos y las mesas temáticas.

Chambi Alanoca, Y. (Bolivia), Presentación sobre los desafíos de Recursos Humanos.

Dos Santos, F. (Brasil), Presentaciones sobre los desafíos de Recursos Humanos y las mesas temáticas.

Ocampo Cousirat, A. (Paraguay), Presentación de los desafíos de Recursos Humanos.

Semproni, G. y Costamagna O. (Argentina), Notas y presentaciones sobre los desafíos de Recursos Humanos y las mesas temáticas.

Zapapa, C. (Chile), Presentaciones sobre los desafíos de Recursos Humanos y las mesas temáticas.





**PROCISUR - Plataforma Regional Innovaciones Institucionales para el Desarrollo (PRINIDES)**

**Taller sobre intercambio de experiencias en estructuras de organización, desarrollo de Recursos Humanos y carrera profesional de los INIA del Cono Sur**

Montevideo, Uruguay

16-17 de Noviembre, 2011

Miércoles 16

- 9:00** Apertura del taller, a cargo de Roberto Bocchetto, Coordinador de la Plataforma Innovaciones Institucionales para el Desarrollo.
- 9:20** Presentación de la planificación de las jornadas, a cargo de Hugo Ojeda, Consultor.
- 9:30** “La importancia de la contribución de la gestión de Recursos Humanos para las metas estratégicas institucionales de los INIA del Cono Sur”, a cargo de Enzo Benech, Presidente INIA Uruguay.
- 9:45** Los desafíos que la función de RRHH deberá encarar en los próximos años. Ponencia de cada representante de los INIA y posterior discusión plenaria.
- 11:00** Café
- 11:30** MESA TEMÁTICA: Escalafón, carrera profesional, competencias e incentivos. La atención puede ser puesta en la compatibilización del eje sustantivo/programático y el eje de la gestión, como también entre las actividades de investigación y las de transferencia/extensión.
- Claudio Zapapa (Chile): El modelo teórico. Experiencia y aplicación en INIA Chile.

- Guillermo Semproni y Oscar Costamagna (Argentina): Escalafón (características generales del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal de INTA), el régimen de carrera (para los tres Grupos de personal –Apoyo, Técnicos y Profesionales-) y Niveles de Puestos de Trabajo para cada Grupo (carrera profesional). Estado actual y composición del personal (por grupos, por puestos de trabajo; pirámide de edades).
- Mónica Cantileno (Uruguay): Gestión por Competencias. Remuneración Estratégica. Plan de Carrera y Reconocimientos.

Luego de las ponencias habrá un plenario para preguntas y respuestas y cierre con sumario de áreas de oportunidad por parte de Hugo Ojeda.

**13:00** Almuerzo

**14:30** MESA TEMÁTICA: Prospección de las necesidades de RRHH: inventario de vacancias e incorporación de personal. El foco puede estar puesto en la compatibilización entre lo que la institución necesita para el crecimiento futuro y lo que el personal demanda en cuanto a la formación profesional. Construcción de la identidad institucional.

- Claudio Zapapa (Chile): Prospección de las necesidades de RRHH. Vacantes e incorporación de personal. Experiencia y aplicación en INIA Chile.
- Mónica Cantileno (Uruguay): Garantizar que la organización cuente con el capital humano que le permita cumplir satisfactoriamente con los objetivos estratégicos.

Luego de las ponencias habrá un plenario para preguntas y respuestas y cierre con sumario de áreas de oportunidad por parte de Hugo Ojeda.

**16:00** Café

**16:30** MESA TEMÁTICA: Formas de organización de los RRHH: grupos de trabajo, redes y proyectos. Este tema comprende además la gestión de los conocimientos y las estrategias de financiamiento de los instrumentos de intervención. Formación/capacitación de los RRHH para los procesos de conducción y gerenciamiento. (Foco en Capacitación)

- Claudio Zapapa (Chile): Formación y/o capacitación de los RRHH para el proceso de conducción y gerenciamiento. Impacto en la Institución y Financiamiento. Experiencia y aplicación en INIA Chile, Plan de capacitación y requerimientos.
- Mónica Cantileno (Uruguay): Política de Capacitación. Liderazgo y rotación de cargos gerenciales.

Luego de las ponencias habrá un plenario para preguntas y respuestas y cierre con sumario de áreas de oportunidad por parte de Hugo Ojeda.

**18/18:30** Fin de la jornada

**Jueves 17**

**9:00** Resumen de lo visto en la jornada anterior y planificación del día (Hugo Ojeda)

**9:10** MESA TEMÁTICA: Formas de organización de los RRHH: grupos de trabajo, redes y proyectos. Este tema comprende además la gestión de los conocimientos y las estrategias de financiamiento de los instrumentos de intervención. Formación/capacitación de los RRHH para los procesos de conducción y gerenciamiento. (Foco en Estructura)

- Guillermo Semproni (Argentina): Presentación del diseño de 'estructura matricial' y cómo se establecen los niveles de puestos de trabajo para la estructura 'de línea' (direcciones y gerencias operativas) y la 'programática' (coordinaciones de programas y proyectos específicos de investigación y extensión). Problemas identificados a 5 años de puesta en funcionamiento del Convenio.
- Faustino dos Santos (Brasil): Forma de Organización del área de RRHH de Embrapa.
- Mónica Cantileno (Uruguay): Estructura matricial y gestión de proyectos.

Luego de las ponencias habrá un plenario para preguntas y respuestas y cierre con sumario de áreas de oportunidad por parte de Hugo Ojeda.

**11:00** Café

**11:30** MESA TEMÁTICA: Evaluación del desempeño institucional y desarrollo de capacidades en RRHH: procesos, resultados e impactos. Identificación de criterios. Definición de los niveles de análisis y resolución: personas, equipos, regiones y conjunto institucional.

- Guillermo Semproni (Argentina): Evaluación de Desempeño del personal: descripción breve del procedimiento; problemas actuales luego de 5 años de práctica. Propuestas de modificaciones y cambios.
- Mónica Cantileno (Uruguay): Política de Evaluación de Desempeño. Evaluación por competencias. Evaluación por objetivos.
- Claudio Zapapa: Evaluación de Desempeño. Modelo de INIA Chile.
- Faustino dos Santos: Evaluación de Desempeño: la práctica en Embrapa.

Luego de las ponencias habrá un plenario para preguntas y respuestas y cierre con sumario de áreas de oportunidad por parte de Hugo Ojeda.

**13:00** Almuerzo

**14:30** Los puntos de interface entre la función de RRHH y la construcción y gestión de un ambiente de innovación: Resultados de una encuesta electrónica sobre la visión de los investigadores/transferencistas y extensionistas de los diferentes países acerca de la función de RRHH. Oportunidades y ejes de acción (Hugo Ojeda)

**16:00** Espacio para café

**16:30** Resumen de las jornadas: Integrando las prácticas de cara a los desafíos de los diferentes INIA (Hugo Ojeda).

**17:30** Trabajo futuro y cierre de la actividad (Roberto Bocchetto).

**Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico  
Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur**

Argentina  
Bolivia  
Brasil

Chile  
Paraguay  
Uruguay



Edificio MERCOSUR

Luis P. Piera 1992 Piso 3

Tel.: (598) 2410 1676

Fax: (598) 2410 1780

Montevideo - Uruguay

E-mail: [sejecutiva@procisur.org.uy](mailto:sejecutiva@procisur.org.uy)

[www.procisur.org.uy](http://www.procisur.org.uy)