



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

---

## MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

---

### TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA:

**Investigación sobre las causas del motivo de  
desvinculaciones en el Instituto Nacional de Semillas en  
el periodo 2014-2016**

---

AUTOR: FRANCISCO RAMIRO ROMERO

DIRECTOR: RAÚL DRINCOVICH

MAIL: franciscoramiroromero@yahoo.com.ar

MAIL: drincovich.raul@gmail.com

FIRMA:

FIRMA:

[JUNIO 2018]

---

## ÍNDICE

RESUMEN.....	4
Palabras Claves: .....	4
CAPÍTULO I:.....	5
I.  PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	5
I.1 Introducción .....	5
I.1.1. Descripción INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS .....	5
I.1.2. Áreas .....	7
I.1.3. Organigrama .....	8
I.1.4. Objetivos del INASE .....	9
I.1.5 Misión, Visión y Valores .....	9
I.2. Planteamiento del Problema de Investigación .....	10
I.2.1 Preguntas de Investigación .....	10
I.3. Objetivos .....	10
I.3.1. Objetivo General .....	10
I.3.2. Objetivos Específicos.....	10
I.4. Marco de Teórico.....	11
I.5. Estado del Arte.....	14
II.  PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO .....	17
II.1. Diseño de la Muestra .....	17
II.2. Diseño del cuestionario .....	17
II.3. Obtención de los datos y envío del cuestionario de recolección de información .....	17
II.4. Descripción de Resultados.....	18
Primera Parte: .....	19

Segunda Parte:.....	31
II.5. Análisis e interpretación de los resultados.....	41
II.5.1. Identificar los motivos de renuncia de los trabajadores hacia el INASE.....	41
II.5.2.    Evaluar el impacto de dichas renuncias en los procesos del instituto. ....	43
II.5.3. Analizar las herramientas de selección de personal utilizadas por el instituto. ....	46
II.5.4.    Identificar las herramientas de atracción de personal utilizadas por el instituto. ....	48
II.5.5.    Evaluar los mecanismos de retención con los que cuenta el INASE. ....	50
II.5.6. Determinar si existe un programa de líneas sucesorias para puestos críticos dentro del INASE. ....	52
CAPÍTULO III: .....	55
III.    CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	55
III.1. Conclusiones .....	55
III.1. 2. Análisis FODA.....	57
III.2. Propuestas de mejoras .....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	69
CAPÍTULO IV:.....	71
IV.    ANEXOS.....	71
ANEXO I: Encuesta.....	71
ANEXO II: Entrevista en profundidad Semidirigida. ....	77
ANEXO III: “Generar herramientas para que no dé lo mismo NO HACER que HACER” .....	83

## **RESUMEN**

La retención y atracción del personal es un desafío actual para todas las organizaciones actuales, en mercados cada vez más complejos, provocando lo que los empleados tengan cada vez más y mejores opciones de trabajos y que las organizaciones deban preocuparse por atraer mantener y retener a los mejores los talentos.

Algunas empresas cuentan con mejores herramientas que otras, o son más atractivas en el mercado por diferentes motivos.

El Instituto Nacional de Semillas no se encuentra exenta de esta problemática, ya que en el periodo 2014-2016 perdió a manos de la competitividad del mercado a 52 trabajadores, algunos de ellos con gran talento en sus funciones, estas situación no había ocurrido en años anteriores y la organización no estaba preparada para y no lo está ahora, para soportar la ida de trabajadores en puestos claves. Es por ello que he decidido analizar las causas de las desvinculaciones de esos trabajadores, realizar un diagnóstico y aportar una herramienta que ayude a reducir el impacto de la rotación dentro del Instituto.

Los resultados permiten afirmar que la razón más importante de las desvinculaciones es económica, ya que ante la pregunta de si la remuneración era insatisfactoria, aquí encontramos que el 91% de los encuestados respondió afirmativamente, por otro lado observamos que la influencia de la falta de programas de Capacitación y desarrollo tienen una incidencia en las desvinculaciones del 91% del total de los encuestados, mientras que sobre la falta de promoción interna, alcanza al 84% del total de los encuestados.

Estoy seguro que de haber contado con estos datos con anterioridad se podría haber trabajado para dilatar la mayoría de las desvinculaciones y en algunos casos puntuales se hubiese podido retener a este talento y trabajar sobre su desarrollo profesional.

### **Palabras Claves:**

Retención, talento humano, Entrevista de salida.

## **CAPÍTULO I:**

### **I. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **I.1 Introducción**

Hace dos años, periodo 2014-2016, en el Instituto Nacional de Semillas (INASE), se vienen sucediendo casos de renuncia por parte de los trabajadores en puestos que son importantes en la estructura informal del instituto, la formación técnica de estos trabajadores hace difícil que se puedan encontrar reemplazos que realicen las mismas tareas con la misma eficiencia o superior. Este problema conlleva a que la calidad del trabajo se resienta y se produzcan inconvenientes en los procesos de trabajo diario.

Asimismo, el centrarse en los procesos diarios hace que se pierda enfoque en la gestión estratégica a largo plazo.

Por otro lado nos encontramos que el INASE debe regular el mercado de semillas en el cual interactúa con empresas multinacionales como Monsanto y Bayer entre muchas otras, es por ello que sus recursos humanos deben estar a la altura en cuanto a las competencias requeridas para desempeñar esta función y, también el instituto, debe crear sus propias herramientas para competir con estas empresas en la lucha por la retención de los talentos.

#### **I.1.1. Descripción INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS**

El Instituto Nacional de Semillas (INASE) es un organismo autárquico que se desempeña dentro del ámbito del Ministerio de Agroindustria (MINAGRO) de la República Argentina, es responsable de la aplicación de la Ley N° 20.247 de Semillas y Creaciones Fitogenéticas, siendo sus principales objetivos el de promover una eficiente activi-

dad de producción y comercialización de semillas, el de asegurar al productor agrario, la identidad y calidad de la simiente que adquiere y el de proteger la propiedad de las creaciones fitogenéticas, las máximas decisiones las toma un presidente que es designado por el Ministro de agricultura. Este Instituto está dividido en 13 áreas y además tiene 9 oficinas regionales en diferentes puntos del territorio nacional, cuenta con una dotación de 278 trabajadores de los cuales 58 corresponden a la Planta Permanente, 120 son contratados bajo el Decreto N° 1421/02 y los restantes 100 son contratos de locación de obra.

A nivel internacional el INASE, adscribe a los sistemas de Certificación Internacional por el que hoy se certifica semilla en la República Argentina: Organisation for Economic Cooperation and Development (OCDE), Association of Official Seed Certifying Agencies (AOSCA); es miembro de la Unión Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales (UPOV) desde el 21 de septiembre de 1994, fecha en la que se dictó la Ley N° 24.376 mediante la que nuestro país adhiere al Convenio- Acta UPOV 1978, al igual que los restantes países miembros del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). La citada UPOV es una organización internacional integrada por países que tienen como misión fomentar y proporcionar un sistema eficaz para la protección de las variedades vegetales, con miras al desarrollo de nuevas variedades de vegetales para beneficio de sus comunidades; en este marco el INASE suscribió el Convenio de Cooperación con la Oficina Comunitaria de Variedades Vegetales (OCVV).

Asimismo, el Laboratorio Central de Análisis de Semillas del Instituto cuenta con la acreditación ante la International Seed Testing Association (ISTA), lo que le permite emitir certificados internacionales de ensayos de semilla que avalan la simiente producida en nuestro país que se exporta al mundo.

### **I.1.2. Áreas**

Como se dijo anteriormente, el INASE se divide en 13 áreas, las cuales, dependiendo de su función se denomina áreas sustantivas y áreas de apoyo. Las áreas sustantivas son las áreas que están directamente relacionadas con los objetivos del INASE y las áreas de apoyo son las que cumplen roles administrativos en el cumplimiento de esas metas.

A continuación se detallan las áreas:

Unidad Presidencia

Unidad de Auditoría Interna

Dirección Nacional de Semillas

Dirección de Certificación y Control

Dirección del Registro de Variedades

Dirección de Calidad

Coordinación Técnico-Operativa de Regionales y Viveros

Coordinación de Proyectos Especiales en Biotecnología

Dirección de Recursos Humanos y Organización

Dirección de Asuntos Jurídicos

Dirección de Servicios Administrativos

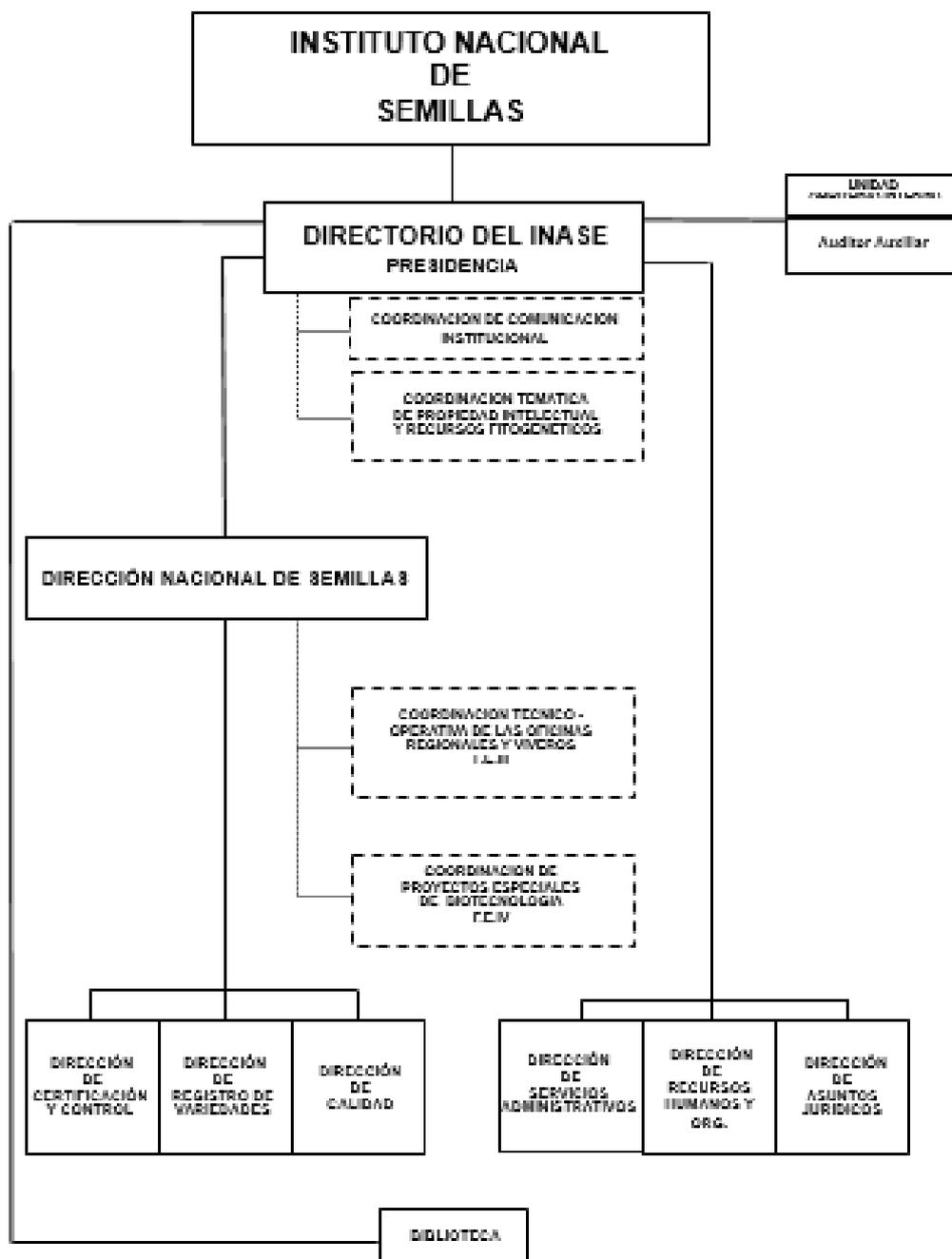
Coordinación de Propiedad Intelectual y Recursos Fitogenéticos

Coordinación de Comunicación Institucional

### I.1.3. Organigrama

#### Estructura Funcional

Decreto Nº 2186/2010



#### **I.1.4. Objetivos del INASE**

Los objetivos principales del INASE los podemos encontrar en el Decreto N° 2.186/10, que es el Decreto que aprueba la estructura organizativa del INASE y son los siguientes:

1. Entender en la aplicación de la Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247.
2. Ejercer el poder de policía derivado de la instrumentación de la citada ley.
3. Expedir la certificación de la calidad, nacional e internacional, de todo órgano vegetal destinado para la siembra, plantación o propagación, observando los acuerdos firmados o a firmarse en la materia.
4. Proteger y registrar la propiedad intelectual de las semillas y creaciones fitogenéticas y biotecnológicas.
5. Proponer la normativa referida a la identidad y a la calidad de la semilla y conducir su aplicación.

A su vez, cada área tiene sus objetivos primarios y de ellos se desprenden las acciones (que serán parte del anexo).

#### **I.1.5 Misión, Visión y Valores**

La misión del INASE la podemos encontrar en su página web oficial ella se desprende de esa Ley N° 20.247 y reza lo siguiente *“promover una eficiente actividad de producción y comercialización de semillas, asegurar al productor agrario la identidad y calidad de la simiente que adquieren y proteger la propiedad de las creaciones fitogenéticas”*.

En la página no se puede encontrar información acerca de la visión y los valores, pero sí de los objetivos y las acciones de las distintas áreas.

## **I.2. Planteamiento del Problema de Investigación**

¿Cuáles son las causas de las renunciaciones de personal del Instituto Nacional de Semillas en el periodo 2014-2016 según sus protagonistas?

### **I.2.1 Preguntas de Investigación**

- ¿Cuáles son las principales razones de las renunciaciones de los trabajadores?
- ¿Cómo impactan esas renunciaciones en las áreas?
- ¿Cuáles son las herramientas de atracción utilizadas por el instituto?
- ¿Cuáles son las herramientas de selección utilizadas por el instituto?
- ¿Existen mecanismos de retención de talentos?
- ¿Existen un programa de líneas sucesorias para puestos críticos?

## **I.3. Objetivos**

### **I.3.1. Objetivo General**

Identificar cuáles son las razones de las renunciaciones de talento humano en el periodo 2014-2016 en el Instituto Nacional de Semillas (INASE) según los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas al personal que se desvinculó de la organización.

### **I.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los motivos de renuncia de los trabajadores hacia el INASE.
- Evaluar el impacto de dichas renunciaciones en los procesos del instituto.
- Analizar las herramientas de selección de personal utilizadas por el instituto.

- Identificar las herramientas de atracción de personal utilizadas por el instituto.
- Evaluar los mecanismos de retención con los que cuenta el INASE.
- Determinar si existe un programa de líneas sucesorias para puestos críticos dentro del INASE.

#### **I.4. Marco de Teórico**

En su libro “El futuro del Talento, Gestión del talento para sobrevivir la crisis” Andrés Hatum (2011) utiliza la definición sobre la retención como *“el esfuerzo de un empleador por mantener a los trabajadores deseables para cumplir con los objetivos de negocios”* Frank y otros (2004, p.13). También explica que *“cuanto más tiempo y dinero invierta la empresa en desarrollar el talento, más importante se vuelve la retención para el retorno de la inversión, ella también es importante para evitar los costos ocultos de la rotación de personal, como pueden ser la pérdida de conocimiento y de la experiencia de las personas que dejan la organización”* estos problemas básicos son los que enfrenta el Instituto Nacional de Semillas enfrenta en la actualidad. Para revertir esta situación, Hatum plantea que *“un programa de retención debe enfocarse, además de los temas relacionados con las motivaciones extrínsecas de corto plazo, otros que influyen en las decisiones de quedarse o irse. Esto requiere, por lo tanto, un foco estratégico de largo plazo”*.

El modelo que plantea para el largo plazo en el Futuro del Talento incluye tres elementos: las compensaciones y recompensas, la identidad organizacional y la carrera y empleabilidad. Asegurando que *“juntos, estos tres grupos de factores pueden conectar estrechamente al empleado con la firma mejorando, respectivamente, el reconocimiento, el compromiso y el involucramiento y satisfacción que buscan ambas partes”*.

Los tres factores de los que habla Hatum se pueden resumir de la siguiente manera:

**Identidad Organizacional:** Al definir un conjunto de valores centrales, las compañías desarrollan una identidad clara, estable que permite que la gente se identifique con la empresa y, así, aumente el compromiso. Asegurando que sus valores centrales permanecen en gran medida sin cambio a través del tiempo, las empresas pueden forjar una

identidad muy fuerte y, por ende, una sensación de coherencia personal. Esta coherencia da a la gente un sentido de identidad y compromiso.

Compensaciones y recompensas: Existen dos cuestiones primordiales para el diseño de un sistema de compensación y recompensa que apoye una estrategia de retención para el largo plazo: la flexibilidad y sus incentivos, ya que un sistema flexible puede adaptar la compensación y las recompensas a diferentes tipos de talentos. Un sistema que favorezca la retención manejará la compensación y las recompensas de un modo que aumente los incentivos del grupo y del individuo para que se queden en la empresa y tengan un buen desempeño.

Empleabilidad y carrera: las personas ya no tratan solo de conseguir empleo. Han desplazado su foco a la empleabilidad que es definida por Brown y Heskett (2004, p. 25) como las “chances relativas de conseguir y mantener diferentes tipos de empleo”. A medida que se esfuma la idea del trabajo de por vida, los empleados reconocen la necesidad de mantener su empleabilidad. Las oportunidades para adquirir conocimiento y experiencia son, por ende, un imperativo para atraer a personas que quieran unirse a la firma y quedarse en ella

Por su parte Guvenc G. Alpander (1985, p. 133-139) en su libro “Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos” explica la importancia de la planeación integral, “Las proyecciones de la oferta laboral interna son esenciales en el proceso de planeación integral, es decir, cuando los recursos humanos son un insumo para la determinación de los objetivos comerciales” y continua diciendo que “existen técnicas para proyectar la oferta interna a largo plazo, la clave consiste en prever la tasa de rotación del personal” y destaca que la mayoría de las renunciaciones se dan por factores motivacionales y que estas renunciaciones disminuyen a medida que aumentan los años de servicios en la organización. Además enumera cuatro factores que influyen en la tasa de rotación:

Factores organizacionales:

- Obstáculos percibidos para el desarrollo personal y profesional dentro de la organización actual.
- Límites percibidos al desarrollo personal y profesional dentro de la organización actual.

- Insatisfacción con el lugar donde está situada la empresa (por razones familiares o personales).
- Falta de seguridad en el cargo.

Factores del cargo:

- Trabajo carente de interés.
- Remuneración insatisfactoria.
- Disgusto con las políticas de aumentos salariales, ascensos, traslados por trayectoria en la carrera y otros asuntos personales afines.
- Insatisfacción con las condiciones que rodean el cargo.
- Desagrado con los supervisores, colegas y/o subalternos.
- Falta de autonomía en el desempeño del cargo.

Factores competitivos:

- Oferta de mejor remuneración.
- Nuevo empleo considerado como más satisfactorio en algunos aspectos (distintos de remuneración) si se lo compara con el empleo actual.

Factores personales:

- Ya no hay motivos para trabajar (retiro del trabajo de tiempo completo)
- El trabajo ya no atrae al tener en cuenta los costos de oportunidad.

Sin embargo, todos estos factores no terminan de explicar el motivo de las renunciaciones de los trabajadores, ya que los factores causales, según Alpander(1985, p.139), se identifican una vez que la persona abandona la organización y no menciona los verdaderos motivos.

Pero si se “logra clasificar de manera completa y significativa la información estadística sobre rotación, podrán reducir su dependencia en los factores causales. Lo cual no significa que no se deban tener en cuenta” y finaliza explicando que “la rotación se debe ante todo a renunciaciones y jubilaciones” y que estas corresponden al 97% de las pérdidas de cualquier organización. Por todo esto, lo que se debe tener en cuenta el impacto de la edad del empleado y su tiempo de servicio al dejar la organización.

Idalberto Chiavenato (2005, p. 75) en su libro “Gestión del talento Humano” plantea que las organizaciones experimentan un proceso continuo de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir lo cual significa que siempre están perdiendo energía y recursos y requieren alimentarse de estos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas de una organización, es decir que la entrada de personas compensa la salida de otras. A cada desvinculación, casi siempre corresponde la entrada de un sustituto como reposición.

Esto significa que el flujo de salidas (renuncias) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas.

Además explica la renuncia cuando “un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. Esta depende de dos percepciones, la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de oportunidades atractivas que ve fuera de la organización, en el mercado laboral. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el ambiente de trabajo o con ambos”. Al igual que Hatum, Chiavenato (2005, p. 76) plantea que la rotación es costosa para las organizaciones, ya que conllevan costos de reclutamiento, costos de selección, costos de entrenamiento y costos de desvinculación y que “la rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas”. Entre las variables externas se puede observar el mercado laboral y el contexto económico y en las internas “la política salarial y de beneficios, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, etc.”.

Al igual que Alpander, Chiavenato sostiene que “La información acerca de estas variables se obtiene en la entrevista de desvinculación realizada con los empleados desvinculados de la organización” pero no es tan escéptico como su colega y entiende que se puede recabar información de utilidad para el futuro.

## **I.5. Estado del Arte**

Debido a que aún en el INASE no se realizaron estudios sobre las causas de las desvinculaciones y sus probables soluciones, es por eso que he decidido investigar sobre

este tema para, luego, poder trabajar sobre las consecuencias que las desvinculaciones producen dentro de la organización.

Si bien aún no existe material sobre desvinculaciones y sus causas en el instituto nacional de semillas, existen trabajos de tesis acerca de la cultura organizacional en el Ministerio de Agricultura Cultura Organizacional en la Administración Pública: El caso MAGyP, por parte de la Lic. María Rocío Velázquez, que aportan similitudes en cuanto a una cultura compartida por parte de los trabajadores, recordemos que el INASE se encuentra en la órbita política del Ministerio de Agroindustria (ex Ministerio de Agricultura) ya que los objetivos de su trabajo son *“formular objetivos de investigación referidos a indagar y describir la cultura organizacional existente, la cultura organizacional requerida, y la brecha entre ambas en el MAGyP desde la perspectiva de sus miembros”* para responder las siguientes preguntas de investigación *“¿Cómo es la cultura organizacional que comparten y sostienen los miembros integrantes del MAGyP? ¿Cómo imaginan el deber ser de la cultura los miembros de la organización?”*.

En otro sentido, en su tesis de la Maestría de Recursos Humanos del año 2015, titulada *“Prácticas para retener y atraer el talento según los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en argentina”* su autora, Johanna María Chaparro Rodríguez, analiza *“¿Cuáles son actualmente las prácticas de atracción y retención de talento humano más atractivas para los empleados/y/o candidatos de las mejores empresas para trabajar según ranking (Great Place to Work, 2012) de acuerdo al reporte de sus áreas de recursos humanos?”* Trabajo que utilizaré como marco de comparación entre las herramientas de atracción y selección que utilizan las empresas descriptas en este trabajo y las utilizadas en la organización que es mi unidad de análisis.

Por último, en el año 2017 se realizó un trabajo de Cultura Organizacional en INASE llamado *“Repensando el INASE”*, el cual se dividió en varios grupos, el objetivo planteado para el Grupo 2, del cual formé parte, era *“Generar herramientas para que no dé lo mismo NO HACER que HACER”* el cual figura como Anexo en este trabajo. En dicho trabajo se realizó una encuesta a todos los trabajadores que se desempeñan en INASE, la cual era anónima y abarcaba diferentes problemáticas, obteniendo datos

como el tipo de contratación, estudios, aspectos motivacionales, comunicación, incentivos esperados, estado del mobiliario y el parque informático entre otros. De ese trabajo se discutieron una serie de conclusiones y se terminó formulando una serie de recomendaciones de acuerdo a los datos obtenidos las cuales se presentaron a la Presidencia del Directorio del INASE.

Todos estos aportes son fundamentales para analizar, describir y entender el porqué de las causas de las renunciaciones en el INASE y de este modo encontrar herramientas que permitan trabajar en la atracción, selección, retención y desarrollo del talento, permitiendo elaborar estrategias de trabajo orientadas al largo plazo.

En este sentido Andrés Hatum (2011, p. 67) sostiene que “para atraer a los mejores empleados, *hay que hacer algo más que analizar las competencias organizacionales y determinar qué tipos de talentos se necesitan. Es importante que la empresa tenga una propuesta de valor para el empleado (PVE). La PVE resume lo que los empleados esperan recibir de la empresa a cambio del trabajo que realizan. En este sentido, la PVE es el conjunto de beneficios que caracterizan a un empleador. Una buena PVE aumenta la reputación de la compañía como un buen lugar para trabajar, y así impulsa la atracción y retención del talento*”.

Por ello deberíamos pensar que es lo que impulsa a las personas a renunciar a la organización, del mismo modo que deberíamos pensar cuáles son los mejores canales de atracción y reclutamiento o que recompensas los harían cambiar de parecer para que los talentos permanezcan y desarrollen su talento dentro de la estructura del INASE.

## **CAPÍTULO II:**

### **II. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **II.1. Diseño de la Muestra**

El diseño del estudio es de alcance exploratorio descriptivo con enfoque mixto, se refiere a investigaciones en las que existe un desconocimiento general sobre el tema. De modo que se requiere indagar para identificar sus causales y fundamentos del mismo.

#### **II.2. Diseño del cuestionario**

Las fuentes de datos, para este trabajo se utilizarán fuentes de datos primarias y secundarias. En el primero de los casos se administrarán entrevistas en profundidad a trabajadores que se desempeñaban en puestos claves dentro de la organización. En tanto que los aportes de las fuentes secundarias serán extraídos de documentos y programas internos de la organización, como evaluaciones de desempeño, el programa anual de capacitación y otros estudios pertinentes de la administración pública nacional.

Como observamos anteriormente, los instrumentos de recolección de datos serán relevados a través de entrevistas en profundidad y un cuestionario estructurado auto administrado diseñado a partir de las necesidades que surjan a partir del análisis surgido del marco teórico

#### **II.3. Obtención de los datos y envío del cuestionario de recolección de información**

El objetivo de este estudio es conocer cuáles son las causas de las renuncias en el periodo 2014-2016, por lo tanto las unidades de análisis de este estudio son los trabajadores que renunciaron al INASE durante dicho periodo, quedando conformada por un universo de 54 personas.

Para este análisis se seleccionaron a los trabajadores que mostraban un mayor horizonte profesional y a otros que ya se estaban desempeñando en puestos claves de la organización y decidieron renunciar al puesto en el que desarrollaban sus funciones.

Finalmente se aclara que esta muestra no es definitiva por lo que se corre el riesgo de que no sea representativa para el Instituto, pero si valido para el estudio que se está realizando.

Para la recolección de los datos de la encuesta se utilizará el método de la escala Likert la cual *“Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones”* (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 245).

#### **II.4. Descripción de Resultados**

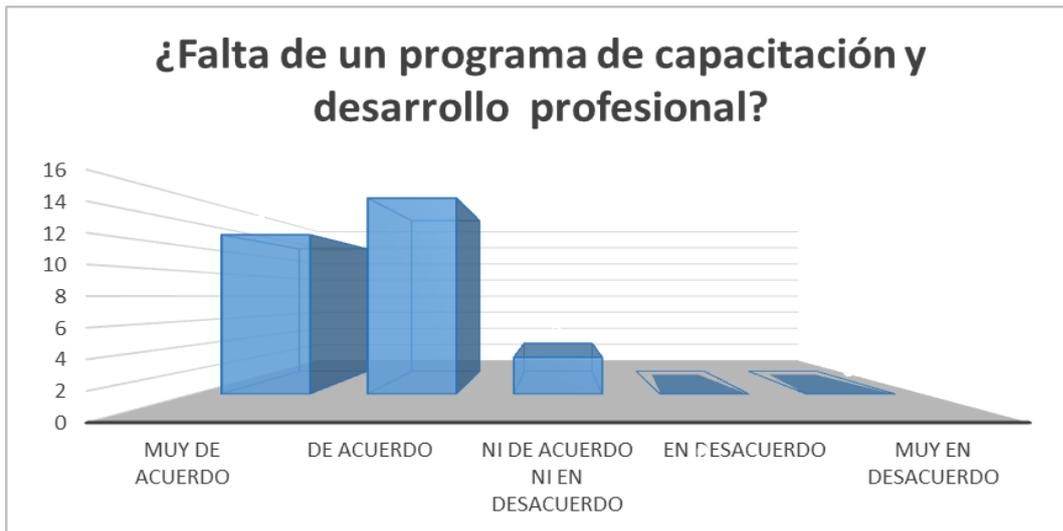
Como se anticipó en el punto anterior, la encuesta fue dividida en dos partes, la primera para indagar cuales fueron los factores que los llevaron a tomar la decisión de irse del INASE y la segunda parte orientada a descubrir si esa persona hubiese cambiado de opinión de haber existido un programa de retención de talentos.

### Primera Parte:

Esta primera parte de la encuesta se centra en analizar los datos de la encuesta para descubrir ¿Cuáles fueron los motivos que lo llevaron a desvincularse del INASE?

#### Pregunta 1

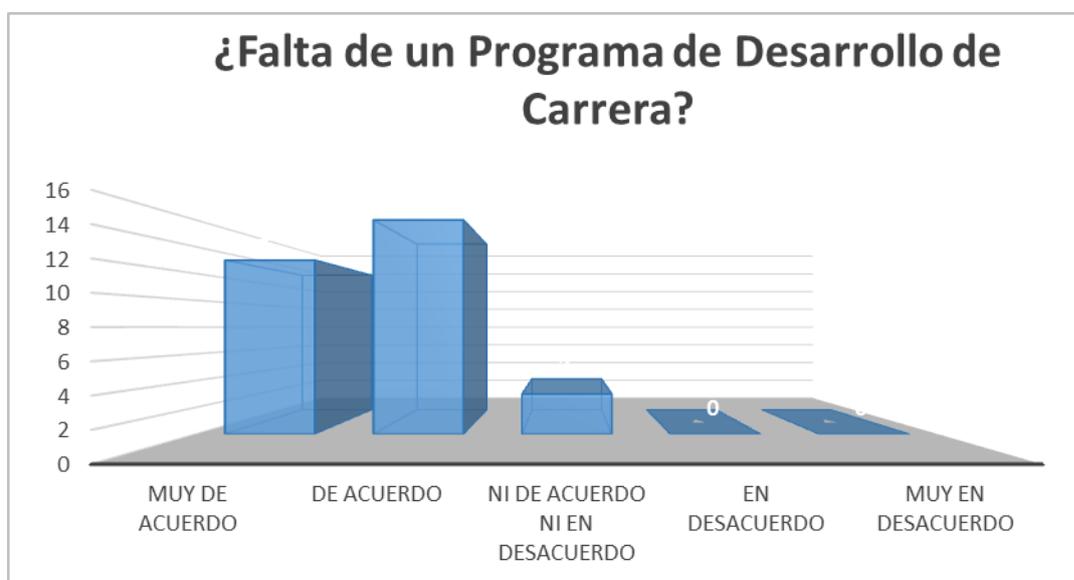
¿Falta de un Programa de Capacitación y Desarrollo Profesional?	
Muy de acuerdo	13
De acuerdo	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



En esta primera pregunta podemos observar que la falta de un Programa de Capacitación y Desarrollo Profesional atenta con la continuidad de los recursos que se necesitan para desarrollar programas de mediano y largo plazo, ya que el 41% de los encuestados está muy de acuerdo con esta afirmación y el 50% está de acuerdo, mientras que no encontramos a ninguna persona que haya contestado que estaba en desacuerdo con tal afirmación.

## Pregunta 2

¿Falta de un programa de desarrollo de carrera?	
Muy de acuerdo	13
De acuerdo	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



En esta pregunta encontramos respuestas idénticas en cuanto a porcentajes q en la pregunta N° 1, el 41% de los encuestados está muy de acuerdo con esta afirmación y el 50% está de acuerdo, pienso que la falta de un Programa de Desarrollo de Carrera puede desalentar a los trabajadores debido a que no ven perspectiva de desarrollo futuro dentro de la organización, al no garantizar crecimiento profesional dentro de ella, los empleados optan por desarrollar su experiencia en otro ámbito.

### Pregunta 3

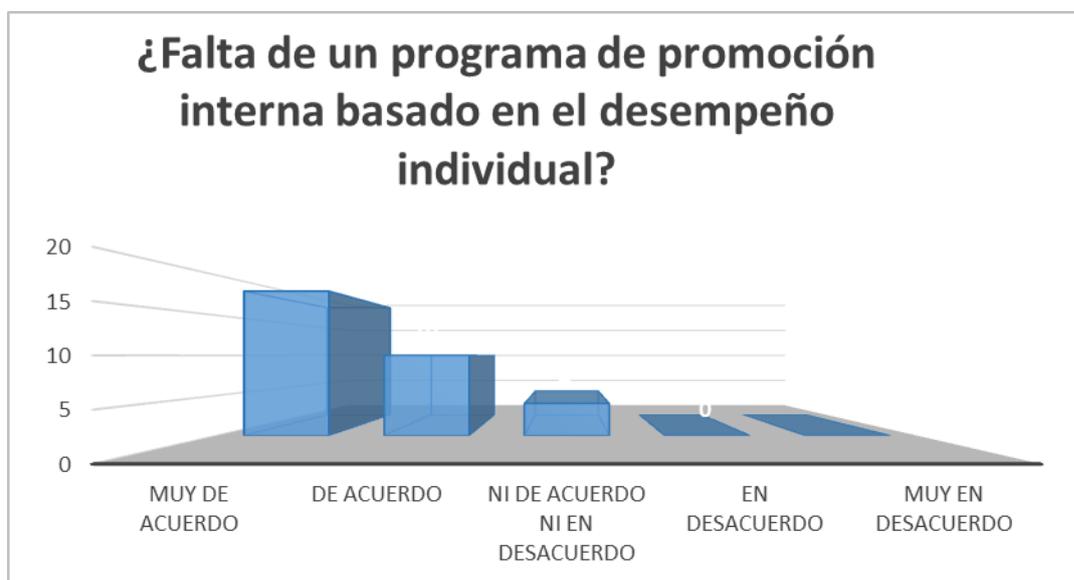
¿Falta de un programa de promoción interna?	
Muy de acuerdo	17
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



Aquí se puede observar, que la cantidad de personas que están muy de acuerdo con esta afirmación aumentan hasta llegar al 53% de los encuestados, es decir que más de la mitad de ellos se sintió afectado por la falta de espacios de crecimiento vertical dentro del organización, si se suma a los que contestaron que están de acuerdo dicho porcentaje se eleva hasta el 84%, si bien es menos que el 91% de las dos respuestas anteriores, marca una elevada respuesta ante la falta de dinamismo en las partes media y alta de la pirámide organizacional.

#### Pregunta 4

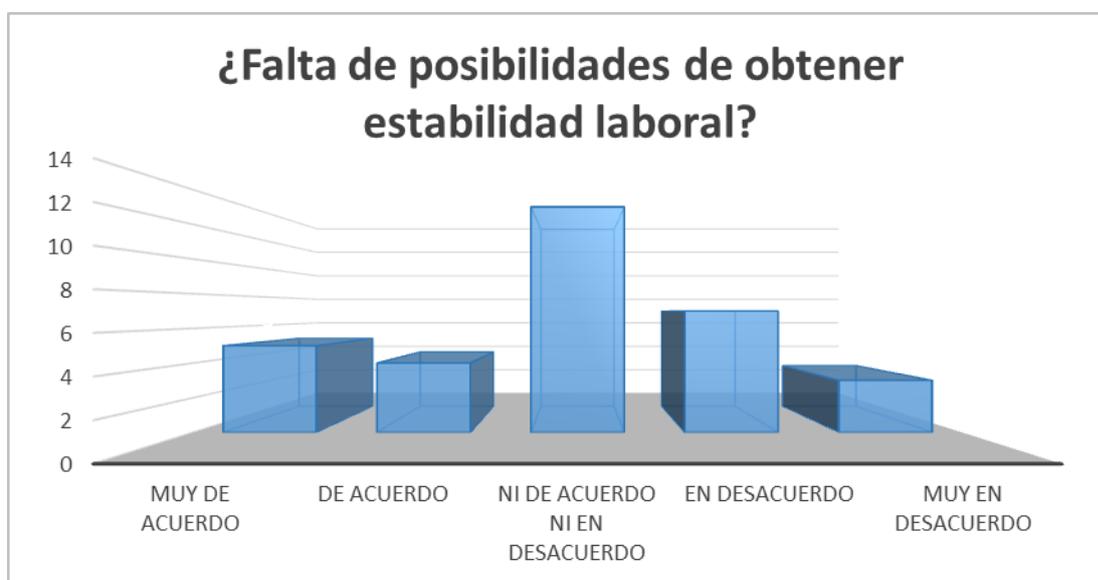
<b>¿Falta de un Programa de Promoción Interna basado en el desempeño individual?</b>	
Muy de acuerdo	18
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



Esta pregunta es bastante similar a la anterior, con ella se busca entablar una relación entre el desempeño individual y el reconocimiento que a partir de la percepción de cada empleado debería obtener por su el mismo, aquí el índice de la primera opción (muy de acuerdo) se eleva un poco más hasta llegar al 56%, mientras que la segunda opción (de acuerdo) permanece igual 31%.

### Pregunta 5

¿Falta de posibilidades de obtener estabilidad laboral?	
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13
En desacuerdo	7
Muy en desacuerdo	3
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



La estabilidad laboral parece no ser un aspecto importante dentro de las personas que eligieron dejar de trabajar en el INASE, se puede observar que la primera y la segunda (muy de acuerdo y de acuerdo) opción sumadas dan un 28% del total, mientras que la sumatoria de las últimas tres opciones nos dan un porcentaje de 72%, en definitiva casi tres cuartas partes considera que la estabilidad laboral no era uno de sus objetivos y puede ser que tampoco haya influido en su decisión de dejar el empleo.

### **Pregunta 6**

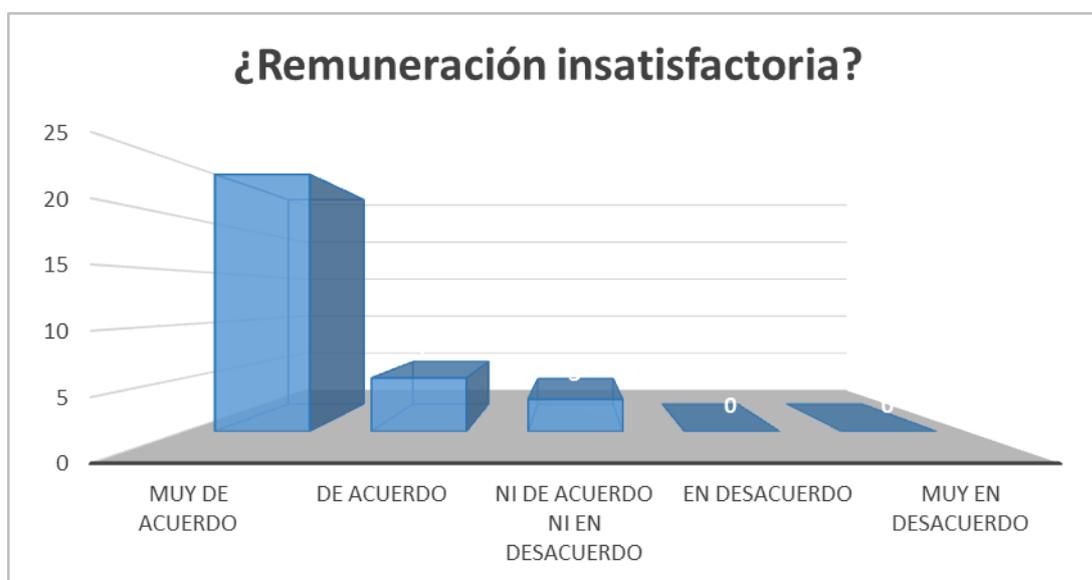
<b>¿Tarea poco motivadora?</b>	
Muy de acuerdo	13
De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	4
Muy en desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



Sabemos que hoy día la motivación de los trabajadores es fundamental para conseguir las metas organizacionales de mediano y largo plazo, y que si los empleados no están motivados es posible que elijan otras opciones que le brinden lo que no están consiguiendo en la actualidad. En esta pregunta podemos observar que la primera y segunda opción (muy de acuerdo y de acuerdo) es la más elegida, es decir que un 69% de los trabajadores que renunciaron al INASE no encontraban motivación en las tareas que estaban desarrollando dentro de la organización, lo cual hacía casi inevitable la decisión de dejar el puesto de trabajo, por otra parte en las opciones tres y cuatro (ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo) el 31% de los encuestados manifiesta que la motivación en la tarea no era el problema al tomar la decisión de dejar el INASE.

### Pregunta 7

¿Remuneración insatisfactoria?	
Muy de acuerdo	24
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



En esta pregunta podemos ver que, más allá de las motivaciones intrínsecas, el factor económico es el factor que marca la mayor insatisfacción en comparación a las demás preguntas, ante la consulta acerca de si la remuneración era insatisfactoria el 75% manifestó estar muy de acuerdo y el 16% de acuerdo, lo que da un total de 91%, el porcentaje es similar a las primeras dos preguntas, pero el hecho contundente aquí es que el 75% elige la opción muy de acuerdo.

### Pregunta 8

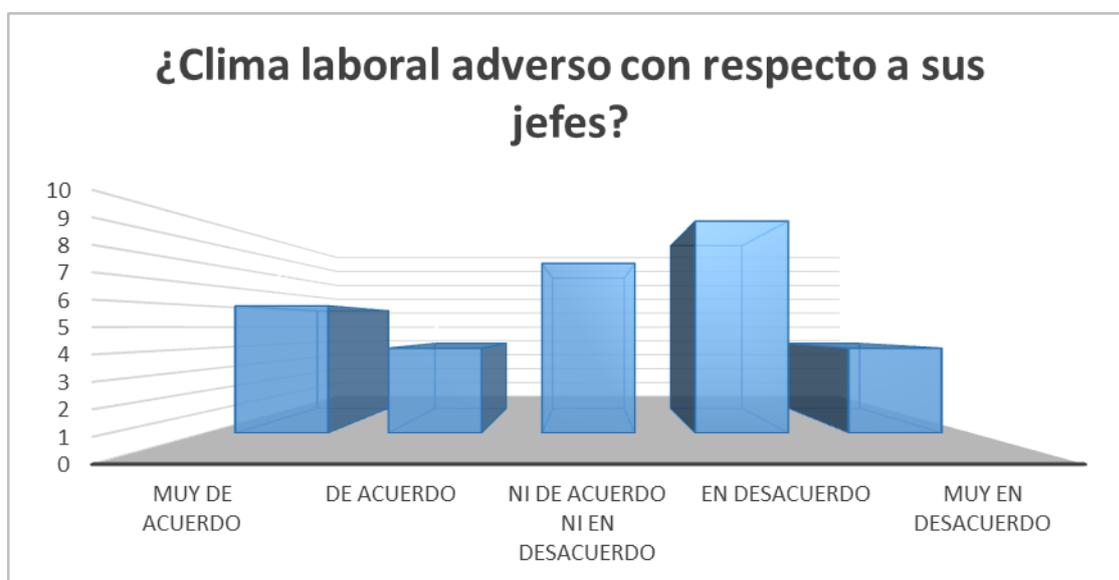
¿Clima laboral adverso con respecto a sus pares?	
Muy de acuerdo	3
De acuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	15
Muy en desacuerdo	6
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



En relación al clima laboral entre pares, la tendencia indica que no es una de las razones por las que los trabajadores eligen otra empresa para desempeñarse ya que la suma de las últimas dos opciones (en desacuerdo y muy en desacuerdo) arroja un resultado de 66% del total y si agregamos a esto la opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje se eleva hasta el 82%. Por otro lado, encontramos que sólo el 18% de los encuestados se encontraban inmersos en un mal clima laboral según su percepción.

### Pregunta 9

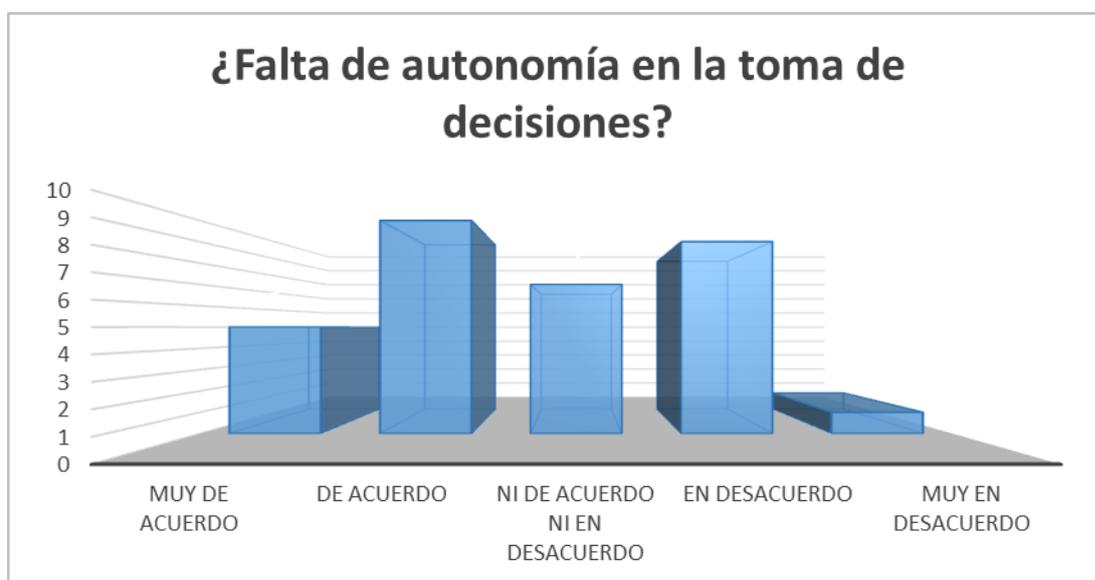
¿Clima laboral adverso con respecto a sus jefes?	
Muy de acuerdo	6
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
En desacuerdo	10
Muy en desacuerdo	4
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



En cuanto al clima laboral adverso con respecto a sus jefes directos, la tendencia también indica que no es una de las razones por las que los trabajadores eligen dejar la organización, se puede ver que la suma de las últimas dos opciones (en desacuerdo y muy en desacuerdo) arroja un resultado de 44% del total, un 22% menor que con respecto al clima adverso entre pares y si agregamos a esto la opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo, el porcentaje se eleva hasta el 69%. Al contrario que en la pregunta anterior, se puede ver que el 19% de los encuestados afirman estar muy de acuerdo y el 12% está de acuerdo en cuanto al clima adverso con su jefe, la suma arroja un 31% de trabajadores que se encontraban a disgusto con su jefe directo.

### **Pregunta 10**

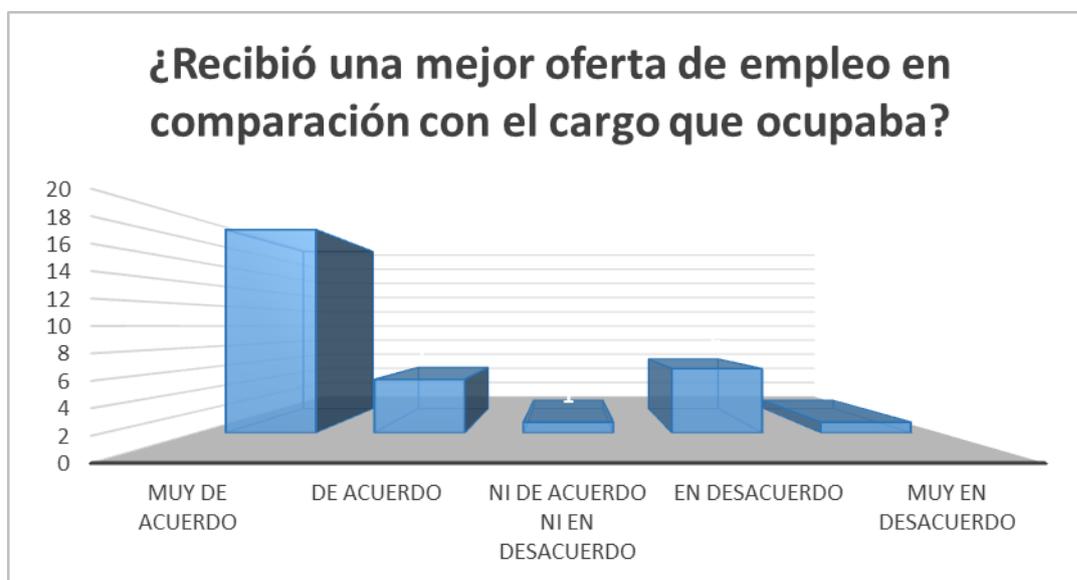
<b>¿Falta de autonomía en la toma de decisiones?</b>	
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
En desacuerdo	9
Muy en desacuerdo	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



Guvenc G. Alpander (1985) en su libro “Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos” explica los factores que influyen en la tasa de rotación, entre ellos la Falta de autonomía en el desempeño del cargo. En este trabajo se observa que el 47% de los encuestados, sumando las opiniones de quienes eligieron las opciones “muy de acuerdo” y “de acuerdo”, no contaban con la autonomía suficiente para desarrollar sus tareas, mientras que para el otro 53% de la muestra, este factor no era decisivo para decidir acerca de quedarse o irse de la organización.

### **Pregunta 11**

<b>¿Recibió una mejor oferta de empleo en comparación con el cargo que ocupaba?</b>	
Muy de acuerdo	19
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	6
Muy en desacuerdo	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



Aquí observamos que el 75% de los empleados recibieron una mejor oferta de empleo, en comparación al cargo que ocupaba en el INASE, pero existe un dato que es incluso más importante, ya que el 19% de los que dejaron el INASE lo hicieron por un cargo igual o menor en cuanto a la calidad del mismo, sobre esos datos se debería haber podido contar con herramientas de retención para estos casos que contra el otro 75% en donde es más difícil trabajar en la retención.

## Pregunta 12

<b>¿Recibió una mejor oferta económica en comparación a la remuneración que percibía?</b>	
Muy de acuerdo	19
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	4
Muy en desacuerdo	3
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



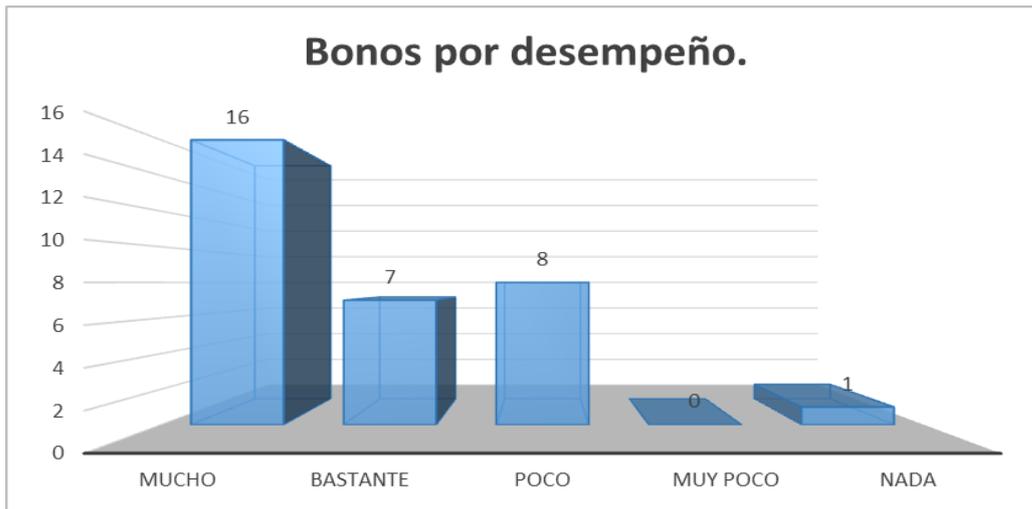
La última pregunta de la primera parte de la encuesta realizada sobre ¿Cuáles fueron los motivos que lo llevaron a desvincularse del INASE? Se centró sobre el aspecto económico de la oferta de empleo recibida, aquí encontramos, al igual que en la pregunta anterior, que el 75% de los trabajadores recibieron una mejor oferta salarial con respecto al sueldo que percibían en el INASE, el 25% restante, se puede intuir que se fue por lo menos por la misma remuneración que ya percibía y, como en la pregunta anterior, sobre ese porcentaje, en este caso puntual, se podría haber realizado alguna práctica de retención

## Segunda Parte:

La segunda parte de la encuesta indaga sobre algunas herramientas de retención que deben responder la pregunta acerca de ¿Cuánto podrían haber influido los siguientes aspectos para que usted decidiera quedarse en el INASE?

### Pregunta a)

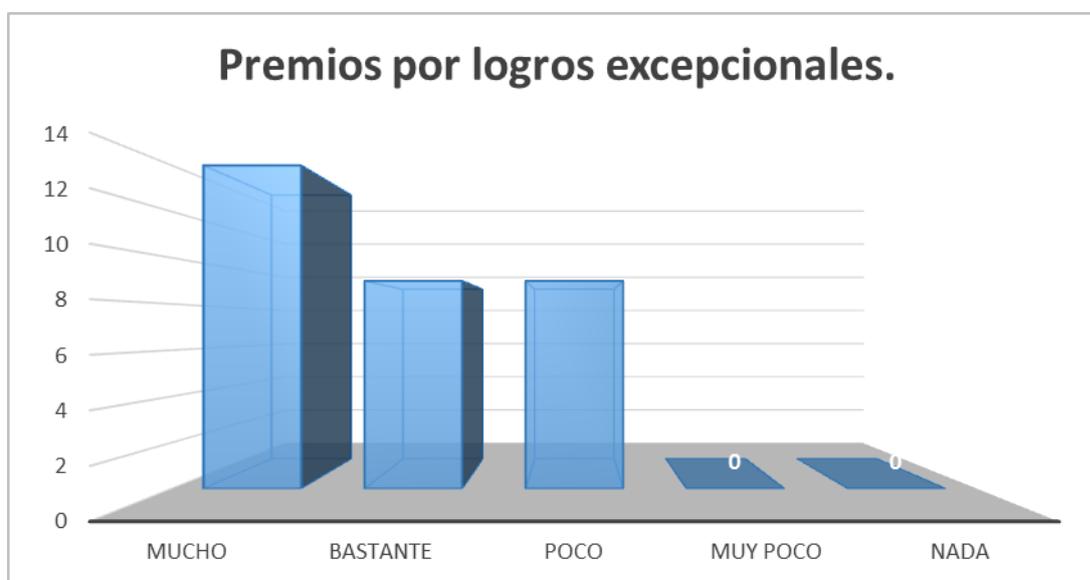
Bonos por desempeño.	
Mucho	16
Bastante	7
Poco	8
Muy Poco	0
Nada	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



En esta primera pregunta encontramos que el 50% de los agentes que dejaron el INASE se hubiesen replanteado “mucho” la decisión de irse si, como beneficio, le hubiesen ofrecido bonos por desempeño, este porcentaje aumenta un 22% más si le sumamos la segunda opción (bastante), existe un 25% que este incentivo le hubiese significado “poco” y un 3% a los que no le hubiese cambiado nada en su decisión.

**Pregunta b)**

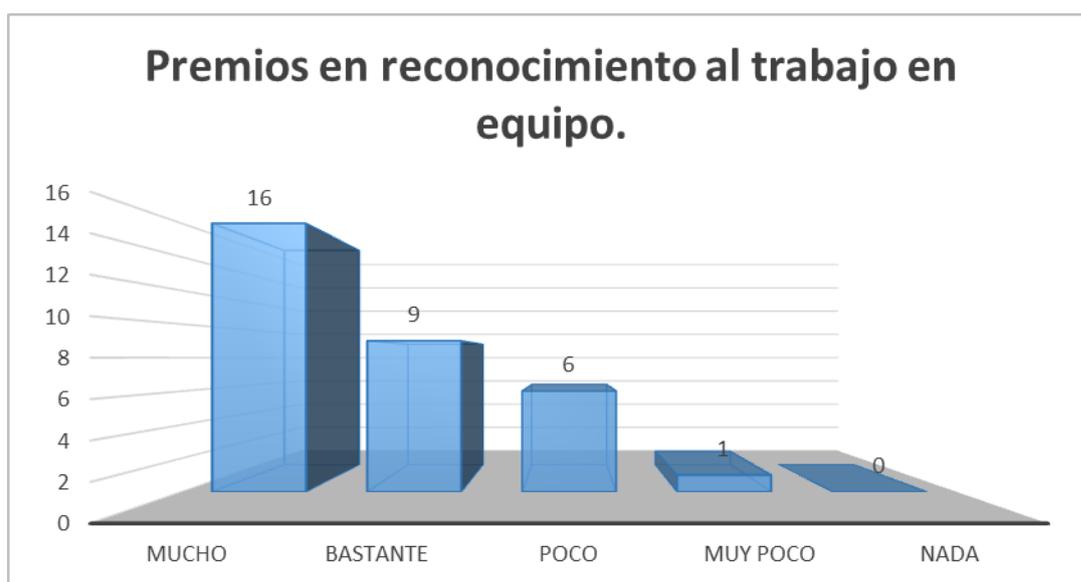
<b>Premios por logros excepcionales.</b>	
Mucho	14
Bastante	9
Poco	9
Muy Poco	0
Nada	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



Los premios por logros excepcionales parecen ser otra de las herramientas de retención que se podría haber aplicado para hacer del INASE una organización más atractiva para el mercado en el cual desarrolla su actividad, se puede observar que la suma de las opiniones de quienes hubiesen pensado en quedarse trabajando en el INASE asciende al 72%, mientras lo que lo hubiesen pensado aunque sea un “poco” es del 28%, es relevante observar que en las opciones “muy poco” y “nada” no se registran datos.

**Pregunta c)**

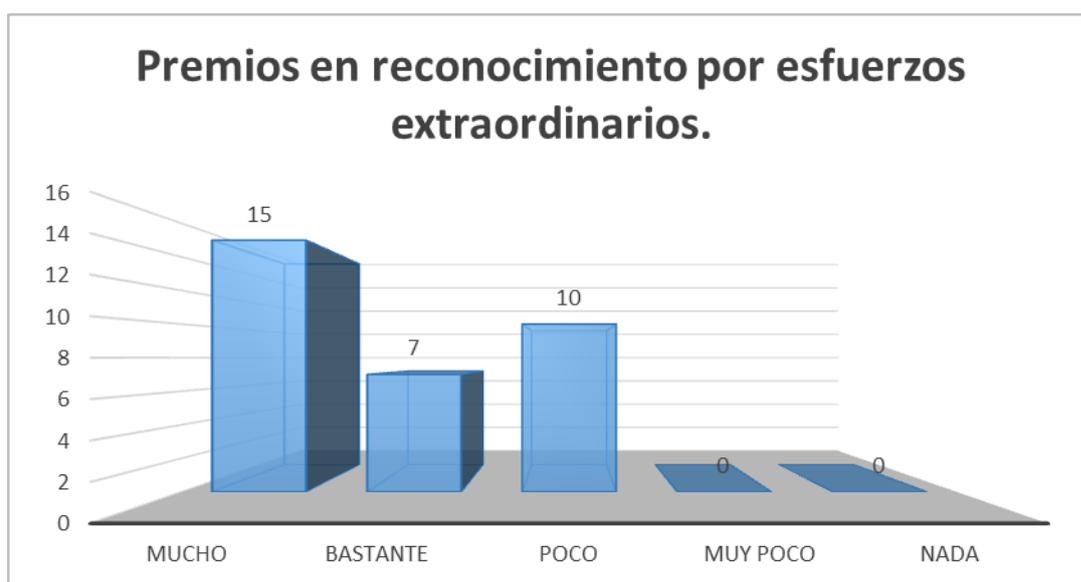
<b>Premios en reconocimiento al trabajo en equipo.</b>	
Mucho	16
Bastante	9
Poco	6
Muy Poco	1
Nada	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



Se puede observar que los premios en reconocimientos por trabajo en equipo son muy valorados, al igual que los premios por desempeño individual. Aquí observamos que el 50% de los encuestados lo hubiese valorado “mucho” y el 28% “bastante”, mientras que solo el 19% no es una opción importante.

**Pregunta d)**

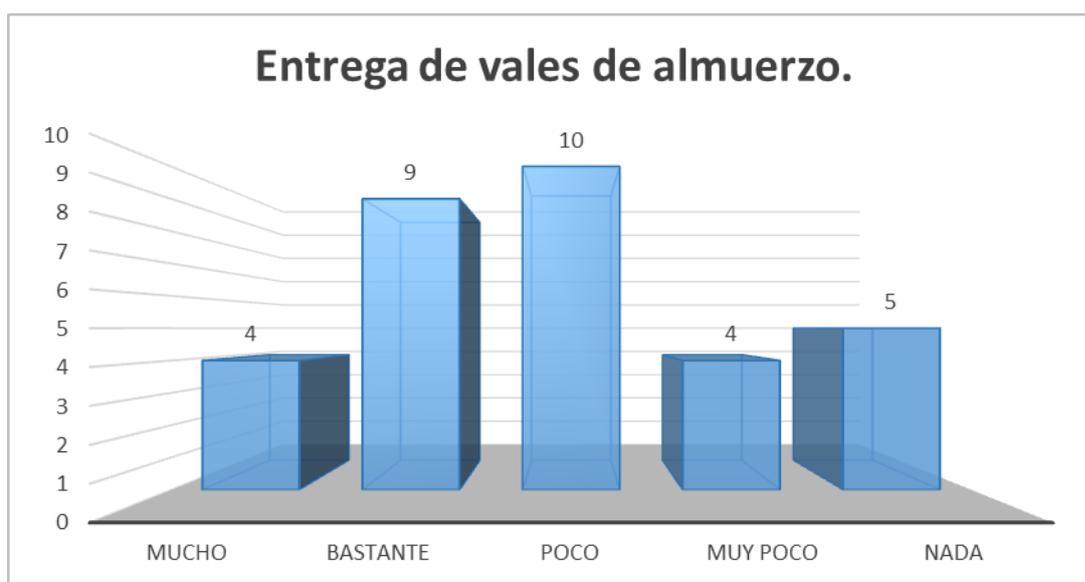
<b>Premios en reconocimiento por esfuerzos extraordinarios.</b>	
Mucho	15
Bastante	7
Poco	10
Muy Poco	0
Nada	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



Los premios por esfuerzos extraordinarios podrían haber sido otra de las herramientas de retención que no se han aplicado en el INASE, podemos observar que el 69% de los encuestados hubiese influido de manera positiva, ya que la opción “mucho” fue la más elegida con el 47% y la opción bastante suma otro 22%, la opción “poco” fue elegida por el 31% de los encuestados. Mientras que las opciones “muy poco” y “nada” no se registra datos.

**Pregunta e)**

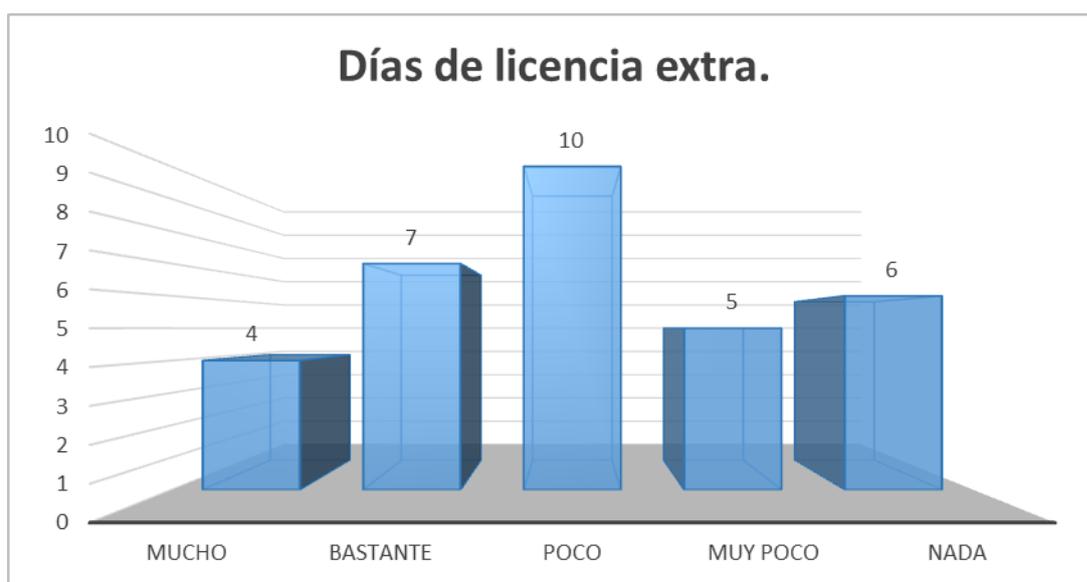
<b>Entrega de vales de almuerzo.</b>	
Mucho	4
Bastante	9
Poco	10
Muy Poco	4
Nada	5
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



En esta pregunta encontramos respuestas variadas, para algunos pareciera que contar con vales de almuerzo fuera interesante para algunos y para otros no, dentro de los que no les hubiese modificado la decisión encontramos un 28% del total de la encuesta (la suma de las opciones “muy poco” y “nada”), por otro lado esta es la pregunta que mayor tendencia central tiene con un 32% de quienes marcaron que le hubiese modificado “poco” la decisión y por último entre quienes eligieron las opciones “bastante” y “mucho” suman un 40%.

**Pregunta f)**

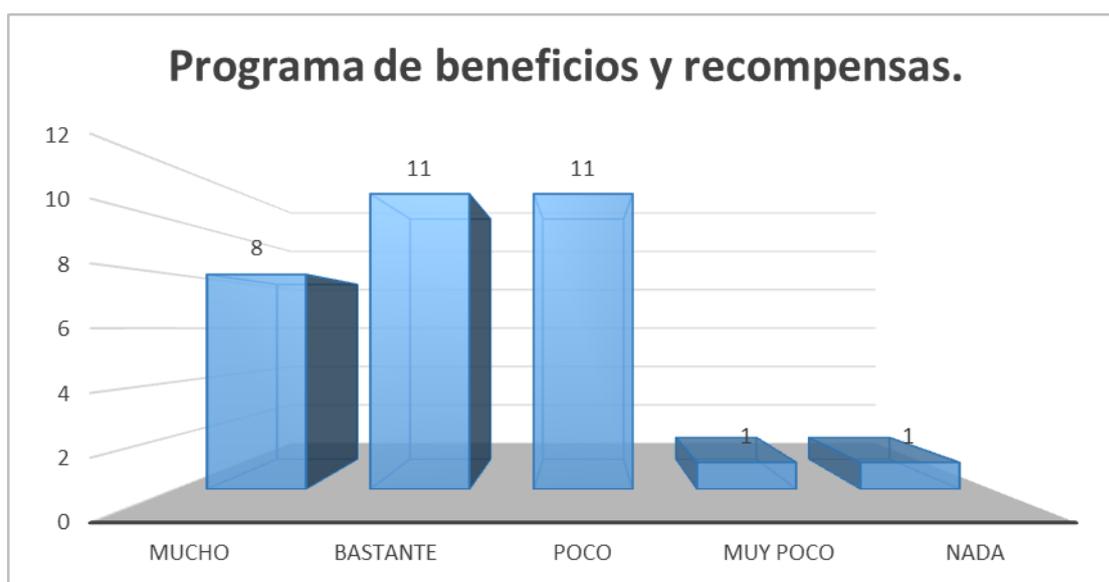
<b>Días de licencia extra.</b>	
Mucho	4
Bastante	7
Poco	10
Muy Poco	5
Nada	6
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



Como en la pregunta anterior, Los días de licencia extra, no parecen ser los más atractivos para la mayoría de los encuestados, pues encontramos la mayor cantidad de elecciones en la pregunta central (opción “poco”) con un 32%, mientras para los que sería atractivo este incentivo la sumatoria es de 34% y para los que no es atractiva es, también, del 34%.

**Pregunta g)**

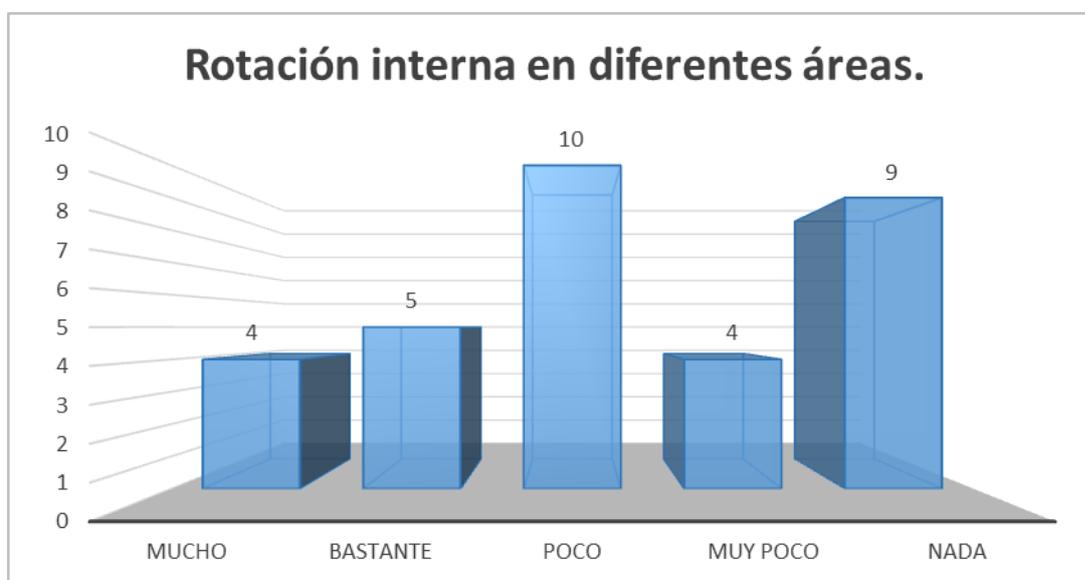
<b>Programa de beneficios y recompensas.</b>	
Mucho	8
Bastante	11
Poco	11
Muy Poco	1
Nada	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



La aplicación de un programa de Beneficios y Recompensas que incluya aún más factores que los testeados aquí, podría ser un atractivo interesante de aplicar, ya que las opciones “mucho” y “bastante” suman un 60% del total, la opción central, “poco”, arroja un 34% y las opciones “muy poco” y “nada” suman 6% del total.

**Pregunta h)**

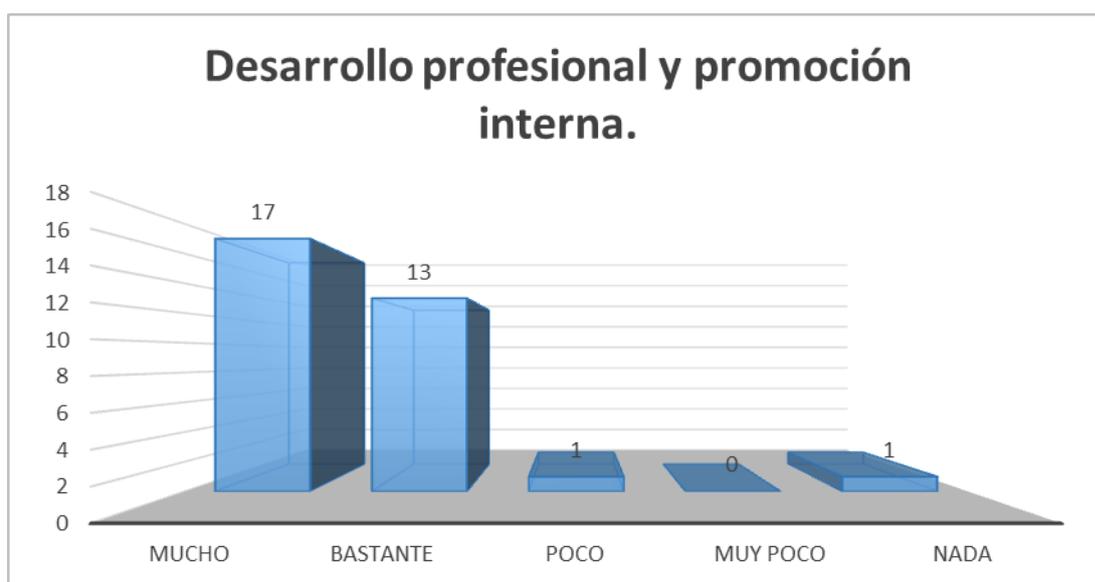
Rotación interna en diferentes áreas.	
Mucho	4
Bastante	5
Poco	10
Muy Poco	4
Nada	9
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



La rotación interna dentro de otras áreas no presenta un atractivo para los trabajadores que renunciaron al INASE, se puede ver que las opciones “mucho” y “bastante” representan un 28% del total, la opción central (“poco”) otra vez es la más votada y arroja un 32%, y por último las opciones “muy poco” y “nada” suman 40% del total siendo el porcentaje más representativo.

**Pregunta i)**

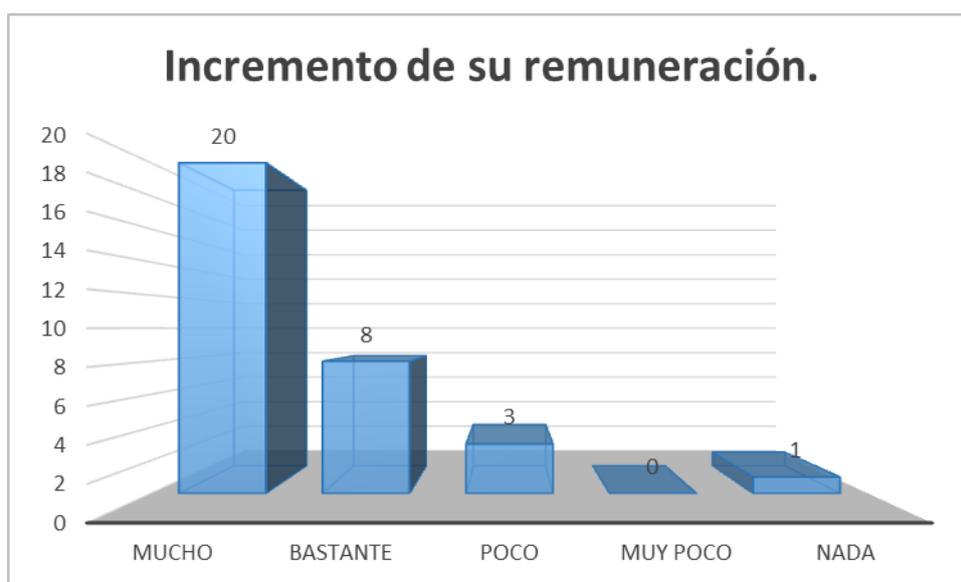
<b>Desarrollo profesional y promoción interna.</b>	
Mucho	17
Bastante	13
Poco	1
Muy Poco	0
Nada	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



En esta pregunta observamos la importancia que tiene un programa de Desarrollo Profesional y Promoción Interna, no solo para la organización, sino también para los empleados. Solo para el 3% del total no es importante un programa de estas características, para el 99% restante es un incentivo que lo hubiese hecho replantear la decisión de dejar la organización.

**Pregunta j)**

<b>Incremento de su remuneración.</b>	
Mucho	20
Bastante	8
Poco	3
Muy Poco	0
Nada	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>



La última pregunta de esta segunda parte de la encuesta realizada los aspectos para que los trabajadores decidieran quedarse en el INASE, al igual que en la primera parte, se centró sobre el aspecto económico, aquí encontramos que la opción “mucho” fue la más elegida con un 63% del total, mientras que la opción “bastante” le agrega otro 25% más de valoración para decidir quedarse, la opción “poco” representa el 9% y por ultimo existe un 3% para quien no significa “nada” ese incremento en su remuneración.

## **II.5. Análisis e interpretación de los resultados**

En esta sección se realizará un análisis de las respuestas de los agentes que han renunciado al INASE en el periodo 2014-2016 y relacionarlo con los objetivos específicos planteados en este trabajo para encontrar respuestas acerca del porqué de los egresos producidos en dicho periodo.

### **II.5.1. Identificar los motivos de renuncia de los trabajadores hacia el INASE.**

No es difícil identificar que la principal razón de las desvinculaciones que se produjeron en el INASE son a causa de la insatisfacción con respecto a la remuneración percibida y a la falta de un programa de compensaciones y beneficios que compense la el nivel de la remuneración neta percibida por parte de los trabajadores, esto se puede observar cuantitativamente en los números arrojados en el porcentaje de las respuestas de la pregunta 14, de la primera parte de la encuesta, en la cual se indaga sobre si la remuneración era insatisfactoria, aquí encontramos que el 91% de los encuestados respondió afirmativamente (29 personas sobre 32 encuestados totales). Esto puede suceder debido a que el INASE se encuentra en un contexto en el cual debe desarrollar sus objetivos compitiendo con empresas multinacionales que ofrecen mejores condiciones de sueldo y oportunidades en comparación a lo que puede ofrecer el instituto a los profesionales del sector. Carlos Alberto Gil Ravelo (2010, p. 63) en su libro “La Retribución Justa” explica que “un sistema de remuneraciones se basa en su capacidad para atraer y fidelizar a las personas necesarias para el desarrollo de sus operaciones. Esta capacidad supone respetar dos principios: la equidad interna y la competitividad externa”, si bien la equidad interna dentro del INASE no se ve resentida si podemos encontrar problemas con la competitividad externa porque esta se refiere “al mercado en el que opera la empresa para obtener las personas que necesita y la definición de su posicionamiento en el mismo”, además de que “competitividad externa resulta de la situación del mercado en el que se desenvuelve la compañía y su capacidad económi-

co-financiera así como el uso que haga de las remuneraciones para atraer y retener a las personas requeridas para su negocio” y esto último se transforma en un problema para el INASE, ya que en el Convenio Colectivo que rige su actividad (Sistema Nacional de Empleo Público o SINEP) no es específico de las tareas que se desarrollan en el organismo, más bien está pensado para puestos de administrativos, con lo cual la competitividad externa es un problema sin solución aparente, debido a que se compite en el mercado por los mismos trabajadores que necesitan las multinacionales, las cuales, en muchos casos, ofrecen mejores atractivos económicos que el INASE, y terminan captando profesionales jóvenes con experiencia en sistemas de control hacia el sector, en los cuales se invirtió en capacitación.

Pero no solo las empresas del sector agronómico atraen el personal que se forma en el instituto, sino que sucede, también, que las empresas del rubro informático captan a los profesionales recién recibidos, en la mayoría de los casos desarrolladores de programación, que aprovechan las licencias por días de estudio que ofrece la administración pública para recibirse y luego renuncian.

También podemos considerar, en palabras de Carlos Alberto Gil Ravelo (2010, p. 65) que “la competitividad externa no es un tema exclusivamente económico. Hay muchos otros aspectos a considerar para ser competitivos: ambiente de trabajo, calidad del liderazgo, posibilidad de crecimiento profesional, etc.”.

Por otra parte, la falta de programas de Desarrollo Profesional, Desarrollo de Carrera y de Promoción interna, sumado a una estructura piramidal ensanchada en la base y achatada en la punta, hace que el instituto no sea atractivo con respecto al desarrollo futuro de la gran mayoría de los empleados dentro de la organización, como podemos observar en los gráficos Nros. 1, 2 y 3, en los dos primeros, la influencia de la falta de programas de Capacitación y desarrollo tienen una incidencia en las desvinculaciones del 91% del total de los encuestados, mientras que en el gráfico N° 3 sobre la falta de promoción interna, alcanza al 84% del total de los encuestados.

En este sentido debemos pensar el desarrollo de los recursos humanos, tal como lo plantean R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (2005, p.202) en “Administración de Recursos Humanos” como “una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en actividades de planea-

ción y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño, la capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”, de esta manera podemos ver que “las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas”, y esto en el INASE no sucede, la falta de estos programas, que los ex empleados hubiesen valorado, atentan con el desarrollo a largo plazo de los recursos humanos y con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **II.5.2. Evaluar el impacto de dichas renunciaciones en los procesos del instituto.**

El impacto que producen las desvinculaciones se manifiestan en el corto plazo, debido a que se trata de una dotación que no es muy grande y cada empleado se encarga de un tema específico, y se le brinda capacitación para una tarea específica, de esta manera el instituto invierte en capacitación y crea profesionales especializados en un tema específico que luego son absorbidos por las empresas que tienen que controlar, es decir que las empresas del sector consiguen reclutar mano de obra especializada con una inversión no tan grande y el INASE termina capacitando profesionales que sabe que más temprano que tarde abandonarán la organización. “la rotación es costosa” dice Jac Fit-enz (1999, p. 261) “Por lo general, los gastos se agrupan por categoría: costes de selección, costes de orientación y formación, costes de oportunidad, y costes de pérdida de productividad” y que “es imposible calcular a cuánto asciende todo eso” pero que el asunto más temible parece ser calcular la productividad perdida” y esto es lo que sucede en el INASE, la productividad se ve resentida de un momento a otro, pero esta falta de previsión se ve compensada en el mediano plazo mediante la inversión de tiempo y dinero en más capacitación, en el caso que el recurso ya se encuentre dentro de la organización, factores que se podrían haber evitado con planificación sobre los recursos humanos.

Las pérdidas que se observan en el corto plazo se verán disminuidas en el mediano plazo, ya que otra persona es capacitada con el perfil de quien ha dejado el puesto, en

este sentido se puede visualizar que es la organización la que no aprende del ciclo que se produce con las desvinculaciones de sus empleados que atentan contra el logro de los objetivos planteados en la organización en el corto y largo plazo.

Para la consultora Delloite “Es natural que si se ha desvinculado un colaborador con cierto nivel de experiencia y conocimiento, quien lo reemplace no podrá desde el día 1 llegar al mismo nivel de productividad de su antecesor. Las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional” y que “Las mejores prácticas indican que el ingreso que un colaborador genera para la empresa debería estar en alrededor de 3 veces su compensación anual.”.

Los últimos impactos sustanciales se han observado en el área de sistemas, debido a que es un ambiente laboral dinámico en la cual los competidores por la fuerza de trabajo no solo están en el sector agronómico, sino que es un mercado mucho más amplio y transversal, con una volatilidad mucho mayor a la que el INASE se encuentra acostumbrado y es mayor que en cualquiera de las otras áreas. Es aquí otra vez que la organización parece no estar a la altura de la situación, ya que debería considerarse al sector como un área sustantiva que brinda servicios tanto al cliente interno como al cliente externo y no solamente como un área que sólo brinda soporte y mantenimiento del lote informático.

Guillermo A. Tricocci (2011, p.32) en “Las TICs y el Conocimiento” amplia este concepto sobre los la importancia del área de sistemas en los servicios públicos “el uso de las TICs produce múltiples beneficios al colectivo social. Permite que se mejoren los modelos de gestión, disminuyendo los tiempos administrativos de los trámites, de todo tipo, la posibilidad del control ciudadano por el acceso al estado de los trámites y de la información, basada en la obligación de la publicidad de los actos. Es una herramienta que permite el control ciudadano a cualquier nivel de gobierno.”

En relación a lo planteado por Guillermo A. Tricocci, El Coordinador del área de sistemas, Lic. Ernesto Loponto, me brindo una entrevista en la cual observa que “impacto por las renuncias en los procesos críticos del organismo es altísimo” y describe los procesos informáticos que se desarrollan en su área y que se aplican en el Instituto “el INASE cuenta con una infraestructura crítica que requiere de mucho mantenimiento y además la misma requiere alta disponibilidad. La infraestructura está com-

puesta por un sistema de gestión donde se apoyan todos los procesos sustantivos y de apoyo de la organización. Este sistema además cuenta con relaciones interinstitucionales que permiten el cruzamiento de datos para validación y control a usuarios externos, transformando al sistema en una red de servicios críticos.

Los usuarios externos hoy cuentan con el 70% de los trámites en línea, con alta de trámites a través de formularios en línea y además la posibilidad de adjuntar documentos electrónicos. Además, el organismo tiene una plataforma o capa de gestión de la información con acceso a datos de la BD con el objeto de obtener reportes e indicadores de gestión con información oportuna y exacta para la toma de decisión.

De más está decir la necesidad de poder mantener esta infraestructura. El impacto de no poder cumplir con este mantenimiento es inmenso ya que los procesos principales se apoyan sobre la misma, teniendo en cuenta además que la no disponibilidad de trámites en línea puede generar grandes perjuicios a usuarios externos que están obligados a presentar determinados trámites para poder cumplir con los requerimientos del Estado”.

Al preguntarle sobre la rotación que se observa en su Coordinación y las alternativas que cuenta para que esto no suceda, Loponto plantea que “El alto nivel de rotación del área es un problema hasta el momento sin solución. Hay varios motivos, pero principalmente el organismo no puede competir con los sueldos que un profesional tiene en el mercado TI. Se puede ver la falta de oportunidad de los agentes en cuanto a la carrera administrativa y la oferta de capacitación no es muy acorde a la problemática. Otro tema importante es la informalidad en la contratación de los agentes, en el mercado externo se ofrece cobertura de salud y en general contratos con mayor nivel de estabilidad.”

Sobre los perfiles de sus colaboradores y las dificultades para reclutar talento, dice que “En general el área trabaja con estudiantes de la universidad es muy complicado poder captar profesionales capacitados por los motivos antes mencionados. En el momento de recibirse o en los últimos momentos de la carrera los agentes migran a otro lado y hay que empezar desde cero. Que los agentes no tengan la estabilidad necesaria genera problemas en el mantenimiento y en la implantación de nuevos desafíos ya que los

nuevos al menos necesitan de 6 a 8 meses para entender el negocio y conocer la infraestructura, que incluye distintos módulos, herramientas, servicios, base de datos, etc.”

Finalmente describe el momento que se vive en el mercado de IT “El desgaste tiene dos ejes, por un lado, la búsqueda que se hace cada vez más difícil por la oferta que existe en este rubro y la falta de oportunidades antes mencionada y el otro es el tiempo que lleva la capacitación de los nuevos agentes”.

Por las razones esgrimidas por el Lic. Ernesto Loponto y debido al avance de la tecnología en el control del mercado de semillas y especialmente el implementado en el INASE, no es difícil llegar a la conclusión de que el área de sistemas debe ser incorporada al pensamiento colectivo, dentro del instituto, como un área fundamental para lograr los objetivos propuestos y para amortiguar los impactos que se producen por la rotación que existe en el área que se encuentra a merced del contexto del mercado.

Por último Jac Fit-enz (1999, p. 267) plantea que “hay muchos remedios para la rotación excesiva, pero primero tiene que determinar dónde y por qué se está produciendo. Luego hay que atacar el problema”.

### **II.5.3. Analizar las herramientas de selección de personal utilizadas por el instituto.**

Idalberto Chiavenato (1998, p. 185) en su libro Administración de Recursos Humanos dice sobre la selección que “El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entrada, es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva”. En contrapartida, dentro del INASE podemos encontrar dos canales de selección de personal, el formal, establecido por el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial, Decreto N° 214/06, que en su artículo 11 inciso b) establece que “El ingreso a las jurisdicciones y entidades comprendidas por el presente estará sujeto a la previa acreditación de las siguientes condiciones mínimas:

“Condiciones de conducta e idoneidad para el cargo que se acreditará mediante los regímenes que se establezcan para la selección o concurso, según corresponda, que aseguren los principios de publicidad, transparencia e igualdad de oportunidades y de trato en el acceso a la función pública. Las asociaciones sindicales ejercerán mediante las correspondientes veedurías previstas en el presente convenio, su participación y control del cumplimiento de los criterios de selección y evaluación para garantizar la efectiva materialización de los principios antes señalados.” Estos “Procesos de Selección” de los cuales habla el convenio son utilizados para que los agentes que ya trabajan en el organismo ingresen a la Planta Permanente y así lograr la estabilidad en el Empleo Público, es la herramienta formal que existe por el momento y consiste en 4 etapas a saber:

1. Evaluación de Antecedentes Curriculares y Laborales.
2. Evaluación Técnica.
3. Evaluación mediante Entrevista Laboral.
4. Evaluación del Perfil Psicológico.

Por otro lado, existe una selección personal “informal” que es lo que realmente sucede en cuanto a selección de personal, es por esta vía por la cual ingresan los empleados a trabajar al INASE mediante contratos de Locación de Obra (monotributo), en esta selección informal es común que, la mayoría de los empleados se ingresen por conocer a alguien que ya trabaja dentro del instituto, pero no se trata de un programa de referidos. También existen postulaciones espontáneas de currículums que son incorporados a una base de la cual muchas veces se ha contratado personal.

Desde la perspectiva de Idalberto Chiavenato (1998, p. 186) “la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección e basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

Como se puede apreciar, es evidente que se necesita un programa de Selección de Personal para evitar que la incorporación a la empresa se dé por canales informales y

evitar que la selección e incorporación de personal esté en manos de personas que no son expertas en el tema, incluso se debería crear un programa de selección de personal formal liderada por recursos humanos y con la participación de las áreas involucradas en cada búsqueda. Este programa, además, debe incorporar la creación de perfiles de puestos a cubrir y la realización de entrevistas, pruebas de conocimiento y pruebas psicométricas, a los efectos de encontrar al mejor trabajador para el puesto de trabajo del que se trate la búsqueda.

Andrés Hatum (2011, p. 76), contrariamente a lo que pasa en el INASE, afirma que “la política de empleo de la firma, es decir, sus procesos de reclutamiento y selección, es fundamental para terminar contratando al personal correcto. De este modo, los procesos de dotación de personal bien organizados pueden hacer que la inversión en el diseño de la propuesta de valor para el empleado (PVE) tenga sentido y la potencia, mientras que los mal organizados dejarán a la compañía de nuevo en la línea de partida y harán que la organización pierda tiempo y dinero”.

Los problemas de la no selección que se realiza en el INASE, trajo aparejado que solo las áreas sustantivas incorporen profesionales o futuros profesionales. En otras áreas, como Servicios Administrativos, solo existen tres profesionales sobre un total de 34 empleados que existen en el área, esta problemática es un tema a resolver si se quiere que los trabajadores aspiren a un desarrollo profesional dentro del instituto, debido a que si bien, se especializan en los trabajos que realizan, luego su carrera queda estancada debido a que el convenio colectivo es muy específico en cuanto a los requisitos que deben tener los trabajadores para aspirar a puestos de jefatura o dirección.

#### **II.5.4. Identificar las herramientas de atracción de personal utilizadas por el instituto.**

Andrés Hatum (2011, p. 67) sostiene que “para atraer a los mejores empleados, *hay que hacer algo más que analizar las competencias organizacionales y determinar qué tipos de talentos se necesitan. Es importante que la empresa tenga una propuesta de valor para el empleado (PVE). La PVE resume lo que los empleados esperan recibir de la empresa a cambio del trabajo que realizan. En este sentido, la PVE es el conjun-*

*to de beneficios que caracterizan a un empleador. Una buena PVE aumenta la reputación de la compañía como un buen lugar para trabajar, y así impulsa la atracción y retención del talento”.*

Se observa que en cuanto a las herramientas de atracción dentro del INASE, queda un campo por sembrar, tal vez su mayor atractivo o su PVE sea ser una puerta de entrada para insertarse en el mercado laboral específico de semillas. A simple vista no se observa que el Instituto posea alguna herramienta formal de atracción para seducir al mercado laboral y así atraer a los mejores empleados que lo ayuden a conseguir las metas pautadas y cumplir con los objetivos trazados en la Ley de Semillas.

Dentro de esta informalidad se puede distinguir que la mayoría de los ingresos en las áreas sustantivas son de estudiantes que están cercanos a graduarse y encuentran en el INASE una fuente de capacitación específica y la particularidad de contar con 28 días de licencia por estudios, establecida por el Decreto 3413/79, Artículo 13, inciso a), lo cual ayuda a convertir a esos estudiantes en profesionales, además de la capacitación y el entrenamiento que reciben para realizar las tareas para las cuales fueron contratados.

Idalberto Chiavenato (1998, p. 415) en su libro Administración de Recursos Humanos aclara un poco más sobre este aspecto, él nos dice que “la educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas

**1.-Formación Profesional:** es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.

**2.-Perfeccionamiento o desarrollo profesional:** es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de la profesión.

**3.-Entrenamiento:** es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función.”

A través de este análisis se distingue que estas son las herramientas que adquieren los empleados trabajando en el INASE y son esos saberes los que se llevan a otras organizaciones cuando deciden desvincularse del Instituto, pues cumplen la primera etapa de formación profesional ingresando al trabajo sin título y aprovechando la licencia por estudios se convierten en profesionales “la educación profesional busca preparar y

formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son a largo plazo”.

Luego reciben el desarrollo profesional que es “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos son menos amplios que los de formación y se sitúan a mediano plazo”, esta situación se da con los cursos a los que acceden para el desarrollo habitual de sus tareas, los cuales le aportan conocimientos y experiencia.

Por último, reciben el entrenamiento en el puesto de trabajo que no es ni más ni menos que “la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, buscando dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y puede aplicarse a todos los niveles de la empresa”. Una vez finalizadas estas tres etapas en empleado que entro sin ninguna experiencia, ya cuenta con un título profesional y se encuentra capacitado y entrenado para trabajar en cualquier empresa del sector del mercado de semillas. Esta situación hace que el INASE deba identificar de manera precisa y formalizar su PVE, de esta manera se podrá planificar, evaluar y formalizar los procesos de aprendizajes que se dan dentro de él, orientándose a potenciar y fortalecer su atractivo en el mercado en el que le toca, por un lado, controlar y, por otro, competir.

#### **II.5.5. Evaluar los mecanismos de retención con los que cuenta el INASE.**

A través de las encuestas se obtuvieron datos acerca de qué mecanismos de retención hubiesen funcionado en el INASE para lograr retener a los talentos que decidieron desvincularse del Instituto. Se consulto acerca de bonos por desempeño, premios por logros excepcionales, premios en reconocimiento al trabajo en equipo, premios en reconocimiento por esfuerzos extraordinarios, entrega de vales de almuerzo, días de licencia extra, programa de beneficios y recompensas, rotación en diferentes áreas, desarrollo profesional y promoción interna e incremento en la remuneración. La tendencia indicó que la razón más grande por la que se fueron es la misma que los hubie-

se hecho elegir quedarse, esa razón es el dinero. Sería muy simplista decir que con dinero se hubiese mantenido la totalidad de los empleados que se desvincularon, pero en las respuestas a las preguntas que estaban orientadas hacia el factor económico, los índices arrojaron en todos los casos un piso de respuestas positivas del 60% del total de la muestra, siendo el pico más alto la pregunta j) sobre incremento de la remuneración, la cual marco un 88% de respuestas positivas. Por otro lado, se puede ver que el desarrollo profesional y la promoción interna son valoradas aún más, con un 94% de elecciones para decidir continuar trabajando en el INASE.

De todos modos, al igual que con las otras herramientas que se analizaron hasta aquí, en primera instancia se puede decir que el INASE no cuenta con herramientas de retención formalizadas, sólo, en algunos casos concretos, se ha mejorado la contratación de algún empleado en particular, pero más allá de eso, se puede observar que no existe un análisis para realizar un diagnóstico preventivo acerca de cuáles son los talentos que se quiere retener para evitar lo que Andrés Hatum (2011, p. 157) define como “los costos ocultos de rotación de personal, por ejemplo, la pérdida del conocimiento y de la experiencia de las personas que dejan la organización”.

Por otro lado, nos dice que “la mayoría de los programas de retención de empleados se enfocan en desarrollar atractivos paquetes de beneficios, que suelen incluir vacaciones pagas, horarios ajustables y compensaciones competitivas. Sin embargo, estos paquetes no son suficientes para abordar los problemas de rotación de personal.” Esto se puede observar con respecto al porcentaje de 93% de respuestas positivas de la pregunta i) que indagaba si el “desarrollo profesional y promoción interna” hubiesen influido en la posibilidad de optar quedarse en el Instituto, se debe observar que no es una razón la que hará cambiar de opinión a quien quiera abandonar la organización, sino que es el factor económico más la perspectiva futura que pueda desarrollar el trabajador dentro de la empresa lo que va a incidir sobre las decisiones de los mismos a la hora de elegir. Andrés Hatum (2011, p. 158) observa que “un programa de retención debe enfocar, además de los temas relacionados con las motivaciones extrínsecas de corto plazo, otros que influyen en las decisiones de quedarse...o irse. Esto requiere, por lo tanto, un foco estratégico de largo plazo” y explica que “el modelo de retención de largo plazo incluye tres elementos: las típicas compensaciones y recompensas; la

identidad organizacional, por un lado, y la carrera y empleabilidad, por el otro. Juntos, estos tres grupos de factores pueden conectar estrechamente al empleado con la firma mejorando, respectivamente, el reconocimiento, el compromiso y el involucramiento y satisfacción que buscan ambas partes”. En definitiva, uno de los aprendizajes que dejan los trabajadores que se desvincularon del INASE, es que no es solo el factor económico lo que los llevo a irse de la organización, sino también la falta de perspectivas futuras en cuanto al desarrollo profesional y las posibilidades que le ofrecían para su carrera profesional. Si bien no se ha de retener a todo el personal, si se deberían enfocar en aquellos casos en los que se trataba de un empleado de alto rendimiento. La tarea será identificar al trabajador que sobresale de la media, para luego para crear planes de retención a la medida de cada uno, pero lo más importante es que sean a la medida de lo que el Instituto necesita.

#### **II.5.6. Determinar si existe un programa de líneas sucesorias para puestos críticos dentro del INASE.**

Guvenc G. Alpander (1985, p. 242) señala que “la de la trayectoria de los empleados es un elemento clave en el desarrollo del personal. Estas trayectorias son esenciales para ajustar las necesidades y aspiraciones del empleado con las metas de la organización, lo cual conduce, a su vez, a una compatibilidad entre las actividades para el desarrollo de la empresa y del personal.”

Contrariamente a lo planteado en la cita de Alpander, la percepción de quienes se desvincularon del INASE es que la organización no les brindaba las respuestas para su futuro, la falta de un “programa de promoción interna” fue, para el 84% de los encuestados, una de las razones que alimentaron la decisión de irse del Instituto. A favor de lo actuado por el INASE, Guvenc Alpander agrega que existen dos razones por la que las empresas no realizan programas de cuadros de reemplazos la primera es que “la inestabilidad de los empleados en los primeros años es tal, que resulta inútil planear su trayectoria” y la segunda es que “las condiciones comerciales del futuro son inciertas. Los planes de recursos humanos rara vez se prolongan más de cinco años, mientras que las trayectorias de los empleados tienen una perspectiva temporal mucho más

larga” por lo que recomienda que “los planes de trayectorias serán efectivos sólo si el empleado tiene más de 35 años, esté vinculado a la compañía por lo menos cinco años y ocupa un puesto gerencial o profesional en la mitad de la jerarquía organizacional”, la mayoría de los casos encuestados cumplen con la primera premisa, ya que se trata de trabajadores jóvenes que emigraron buscando una oportunidad en el corto plazo, la cual no podían encontrar en el INASE. Como observamos anteriormente al analizar los motivos de renuncias de los agentes al INASE “la falta de programas de Desarrollo Profesional, Desarrollo de Carrera y de Promoción interna, sumado a una estructura piramidal ensanchada en la base y achatada en la punta, hace que el instituto no sea atractivo con respecto al desarrollo futuro de la gran mayoría de los empleados dentro de la organización, como podemos observar en los gráficos Nros. 1, 2 y 3, en los dos primeros, la influencia de la falta de programas de Capacitación y desarrollo tienen una incidencia en las desvinculaciones del 91% del total de los encuestados, mientras que en el gráfico N° 3 sobre la falta de promoción interna, alcanza al 84% del total de los encuestados. La particularidad de la estructura piramidal del Instituto en la cual no existe un escalonamiento de la carrera de personal, genera, por un lado, que existan pocas posibilidades de acceder a los cargos Directivos, sumado a que la mayoría de los directores dejan el cargo solo cuando se acerca el momento de la jubilación o cuando se jubilan, y por otro lado, que estos mismo directores no observen la necesidad de preparar cuadros de reemplazo porque no se lo exige ni la situación ni el contexto, por tal motivo puede suceder que un director desempeñe el cargo por años, por lo cual se hace inevitable que los trabajadores se desvinculen de la organización en busca de otros horizontes.

Finalmente, Alpander (1985, p. 246) introduce el concepto de “claridad de las trayectorias” y se pregunta si las trayectorias deben estar nítidamente definidas, y dice que “las trayectorias nítidas suelen tener ventajas, pero también le dan rigidez a la movilidad ocupacional y jerárquica, Poseen la ventaja de ofrecer objetivos tangibles para el empleado. Para el individuo que desee superarse, cada ascenso puede mirarse como un hito en su progreso hacia un objetivo identificado. Así, las trayectorias nítidas son factibles en un medio estable” esto último es aplicable al INASE, se puede observar, como en todos los casos anteriores, que existen informalidades en cuanto a la prepara-

ción de los cuadros de reemplazo, se observa que cada Director tiene un colaborador en el que se apoya más, pero no existe un programa, ni una exigencia acerca de que cada cual debe tener su cuadro de reemplazo o por lo menos no está formalizado ni verbalizado, lo que hace que no se pueda integrar con un programa de desarrollo de carrera ni con ningún otro programa que este orientado a un programa de largo plazo.

## **CAPÍTULO III:**

### **III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **III.1. Conclusiones**

Esta investigación sobre las causas del motivo de desvinculaciones en el Instituto Nacional de Semillas en el periodo 2014-2016 permite concluir que existen múltiples razones por las cuales los trabajadores deciden desvincularse del INASE, entre las razones más significativas se puede destacar, en primer lugar, la comparación entre la remuneración que le ofrecen en otras organizaciones del sector por sus servicios y la que le ofrece el INASE, esta razón se da porque los salarios que ofrece el organismo no son competitivos en el mercado en el cual desarrolla sus funciones, el problema se agudiza si ponemos la lupa en un sector más amplio y heterogéneo en cuanto a los competidores como es el mercado de las IT, en el cual se ofrecen mejores salarios, mejores condiciones de contratación y mayores posibilidades de proyección para los mismos empleados por los cuales el Instituto debe competir con las herramientas con las que cuenta. En ese sentido en el cual se deben desarrollar herramientas más “blandas” que permitan traspasar los límites que impone el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) en cuanto a las remuneraciones y los incentivos que se pueden aplicar a los empleados, el SINEP permite pagar incentivos por productividad y por innovaciones y mejoras al servicio público, se ve a simple vista que no son muchas las herramientas que ofrece y es allí en donde se deberá agudizar la imaginación para ver de qué manera se pueden aplicar estas variantes. Por otro lado, la implementación de un programa de beneficios en el cual cada agente pueda elegir sobre una serie de opciones, puede ser otro generador de lealtad con respecto al Instituto, para ello se puede estudiar la firma de convenios con gimnasios, vales de almuerzo, pago del transporte, etc.

Asimismo, en el año 2017 se realizó un trabajo de Cultura Organizacional en INASE llamado “Repensando el INASE”, el cual se dividió en varios grupos, el objetivo planteado para el Grupo 2, del cual formé parte, era “Generar herramientas para que no dé lo mismo NO HACER que HACER”. Si bien se evitó preguntar abiertamente sobre el factor económico, a través de las encuestas se pudo observar, entre otras cosas, que los trabajadores que hoy se desempeñan en el Instituto ante la pregunta “dentro de su puesto de trabajo se siente bien remunerados en relación a las tareas que realizan y el puesto que ocupan” sobre el total de 563 respuestas, sólo el 2% respondió de manera afirmativa. Y en cuanto a la pregunta de “los factores que más lo motivan dentro del puesto de trabajo” la remuneración ocupaba el último lugar con solo el 7% de un total de 284 respuestas. Al igual que los resultados obtenidos en las encuestas de los trabajadores que se desvincularon, el factor económico resulta ser el factor sobre el cual el INASE más esfuerzos debe realizar si quiere retener a sus talentos.

En segundo lugar, se observa que la falta de un horizonte de carrera dentro de la organización hace que la decisión de desvincularse del INASE no sea una decisión difícil de tomar para quienes se fueron de la organización, dentro de los empleados que se perdieron hay excelentes profesionales por los cuales se debería haber hecho un esfuerzo por retener. Para que esto no vuelva a ocurrir se necesita que identificar las causas que los llevaron a tomar esta decisión y trabajar preventivamente sobre las desvinculaciones, esto se puede lograr con la implementación de una Entrevista de Salida en la cual se indague sobre las razones objetivas y subjetivas que llevan al trabajador a la desvinculación, esto arrojará datos que permitirán identificar si se repiten patrones y trabajar sobre ellos y los efectos que producen, de este modo se pueden desarrollar herramientas que permitan trabajar sobre las debilidades del Instituto y anticiparse a los problemas antes de que surjan.

Otro tema a resolver dentro del INASE es la identificación de los talentos que existen dentro del Instituto, para lograr tal identificación se debe contar con un inventario de recursos humanos que asegure que cada trabajador este en el puesto adecuado, además se debe concientizar acerca del uso de la evaluación de desempeño como una herramienta que aporte datos concretos y que no sea utilizada solo como una medida administrativa para pagar bonos por desempeño y por último, crear un programa de capaci-

tación orientado a los trabajadores más destacados. Usando apropiadamente estas herramientas y con la ayuda de los superiores directos, se puede obtener un mapa acerca de cuáles son los valores que existen en cada área, y crear planes a medida del área y de la persona, de esta manera se estará más cerca de retener al personal y se puede generar una carrera profesional dividida en varias etapas. La formalización de esta carrera permitirá, no solo la identificación del cuadro de reemplazo, si no también observar que talento existe debajo del reemplazo lo que permite establecer estrategias de largo plazo dentro de la organización.

### **III.1. 2. Análisis FODA**

Para graficar aún más la situación realicé un análisis con la matriz FODA, la cual considera los factores internos de la organización y los clasifica como fortalezas y debilidades según son percibidos como resultado de una autoevaluación. A la vez aquellos factores externos los clasifica en oportunidades y amenazas según tengan posibles efectos favorables o adversos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A continuación, se listan los factores principales surgidos durante el análisis realizado durante este trabajo.

#### **Fortalezas**

- Vinculación con organismos internacionales como la Organisation for Economic Cooperation and Development (OCDE), Association of Official Seed Certifying Agencies (AOSCA); es miembro de la Unión Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales (UPOV) y la International Seed Testing Association (ISTA). Permite adoptar de estas organizaciones las mejores prácticas del sector semillero, teniendo en cuenta los estándares de operación más altos y marcar una fuerte presencia en representación del país.
- Tomas de decisión en áreas de gestión y áreas técnicas con mecanismos de control establecidos por el mismo Instituto para regular el mercado de semillas.

- Generación ingresos económicos por varios millones de pesos, lo que contribuye al Tesoro Nacional.
- Altos niveles de capacitación del personal profesional. Principalmente en aspectos técnicos, el INASE cuenta con un valioso capital técnico-profesional entre sus recursos humanos.
- Roles específicos en actividades relacionadas con las distintas áreas sustantivas. Permiten contar con procesos que dan seguridad al cliente externo.
- Plantel especializado y calificado con años de experiencia en el sector.
- Desempeño flexible del personal. La calificación con habilidades no contempladas en la estructura y/o la mayor carga de trabajo en el personal contribuye al cumplimiento de los servicios requeridos por parte de las empresas.
- Know how en inspección y seguimiento del cumplimiento de la Ley de Semillas.
- Aumento del porcentaje de procesos informatizados en los registros nacionales que administra el INASE. Otorga transparencia y confiabilidad a las actividades internas.
- Base de Datos con el objeto de obtener reportes e indicadores de gestión con información oportuna y exacta para la toma de decisión.
- Cooperación fluida entre los diferentes sectores del organismo. Permite resolver la gestión cotidiana adecuadamente.
- Fluida relación con El Ministerio de Agroindustria lo que favorece el alcance de los objetivos planteados.
- Cooperación e intercambio con cámaras del sector semillero (ASA, CASEM, ACREA).

### **Debilidades**

Las prioridades y urgencias que el Instituto Nacional de Semillas ha debido atender sobre todo en los últimos tiempos, privilegiaron aspectos políticos y operativos por sobre lo técnico. Los mayores esfuerzos de la organización se focalizaron más en cumplir con el presupuesto asignado que por mantener los controles dentro de estrictos niveles de regulación que marca la Ley de Semillas. Estas circunstancias restaron dedicación y dejaron en segundo plano, procesos técnico-administrativos que contribuyen a mejorar de los controles lo que redundaría en mayor eficiencia y seguridad alimen-

taria. Ante el contexto actual, cabe detectar estas debilidades y generar planes para fortalecer la gestión.

A continuación, se mencionan algunos de las principales debilidades que surgen luego del análisis efectuado.

- En muchos casos las funciones vigentes de la estructura no coinciden con las reales que se realizan, y la capacidad operativa y experiencia real del personal difieren de las que se expresan formalmente.
- Capacidad operativa y experiencia real del personal diferente a las expresadas formalmente. En muchos casos, las funciones vigentes de la estructura no coinciden con las que se realizan realmente
- Información concentrada en nichos de experiencias y conocimientos de difícil acceso para el resto del Instituto. Dificulta el acceso y el compartir adecuado, aumentando además el riesgo de sufrir pérdidas valiosas.
- Dificultades de comunicación fruto de una brecha generacional que atraviesa toda la Empresa. Perjudica el intercambio de conocimiento e información.
- Imposibilidad de incorporación de personal debido a recortes presupuestarios y cumplimiento del programa de dotaciones óptimas. Lo que afecta la productividad del organismo.
- Formación insuficiente del personal de conducción en capacidades de gestión y administración.
- Tiempos prolongados en la formación del personal actual en los niveles de especialización requerida. Dilata el acceso a instancias superiores de decisión y más técnicas.
- Carencia en la incorporación de personal de un proceso de prueba y selección.
- Cercanía a la edad jubilatoria de parte del personal experimentado. Requiere de un plan de reemplazos sistemático y alternativas para afectarlos el mayor tiempo posible a capacitar nuevas generaciones.
- Escasos recursos para la implementación de un plan permanente de capacitación de personal gestionado centralizadamente.
- La Política de recursos humanos carece de medición de variables clave como pertenencia, trabajo en equipo, clima laboral o liderazgo. No contribuye al fortalecimiento de lazos humanos y a una buena comunicación en la organización.

- Herramientas de evaluación de desempeño no incorporadas suficientemente en la rutina diaria.
- Organigrama vigente desfasado con las necesidades actuales. Amerita un rediseño del mismo para afrontar nuevos desafíos.
- Falta de un plan de incentivos para el personal. Los cuadros de jefatura no están preparados para ofrecer un plan de carrera o reconocer los méritos y desempeño de los recursos humanos en forma proporcional con el salario.
- Alta tasa de ausentismo sumado a importante cantidad de licencias. Se justifican por el Convenio Colectivo de Trabajo.
- Escasa cultura de trabajo en equipo.
- Tardía comunicación de eventos internos transversales a la organización.
- Puestos de trabajo con equipamiento informático poco actualizado.
- Carencia de un tablero de control de gestión integral y baja cultura general en el uso del mismo.
- No hay una unidad de criterio en cuanto a las estrategias o a la coordinación en las acciones.
- Obsolescencia tecnológica. No se cuenta con el software de base en las versiones adecuadas.

### **Oportunidades**

- Se encuentra en negociación la nueva ley de semillas. Lo que permitirá fortalecer el trabajo del INASE ante las empresas del sector.
- Gobierno nacional alineado con el sector agrícola.
- Crecimiento de las áreas de siembra y de cosechas. Permitirá elevar la recaudación del INASE lo que mejora la posición del presidente del Instituto ante el Ministro de Agroindustria.
- Apoyo al sector proveniente de organizaciones internacionales externas como OC-DE. Organización que se encuentra en una posición de privilegio ante el gobierno actual.
- Elevación del Rango del Presidente del INASE a rango de Sub Secretario. Supone mayor poder político y capacidad de negociación.

- Aumento del porcentaje de procesos informatizados en los registros nacionales que administra el INASE.
- Mayor aprovechamiento de las Oficinas Regionales debido al recorte presupuestario.
- Trabajo mancomunado con los gremios en la mejora de las condiciones de trabajo de los recursos humanos.
- Nula conflictividad gremial.

### **Amenazas**

- Recortes presupuestarios a toda la Administración Pública.
- El cambio climático amenaza las cosechas y por ende influye en la recaudación.
- Falta de presupuesto para cumplir con los objetivos planteados por la Ley de Semillas.
- Falta de implementación de un programa de capacitación y desarrollo del personal con énfasis en el liderazgo en los puestos de conducción del personal.
- Falta de implementación de una evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo y de mejora continua de los recursos humanos.
- Falta de un plan de carrera en el Instituto.
- Desactualización del CCT. El convenio actual está pensado para trabajadores administrativos y no contempla la especificidad técnica del INASE.
- Imposibilidad de retener al personal ante una mejor oferta de trabajo.
- Escases de profesionales en las áreas de apoyo.

Las personas que integran el Instituto Nacional de Semillas han sido, por años, el componente fundamental para la aplicación de los objetivos de la Ley de Semillas durante largos periodos de tiempo y el aporte de los recursos humanos seguramente continuará siendo un factor determinante en el futuro. Pero esa población que hoy compone la Planta Permanente de personal se encuentra envejecida y la estructura actual no otorga respuestas a las necesidades actuales del Instituto. Por tal motivo el área de Recursos Humanos debe tener mayor protagonismo y se debe desarrollar un plan estratégico porque las personas son factor crítico de éxito para el futuro de la organización.

Al formular la matriz FODA en lo referente a las debilidades se encontraron muchas cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos.

Acciones a generar en el área de RRHH dentro de un Plan Estratégico:

Implementar un programa de capacitación y desarrollo del personal con énfasis en el liderazgo en los puestos de conducción de personal.

Poner en marcha un sistema de evaluación de desempeño que sirva como herramienta clave para la mejora continua y el desarrollo del personal en la organización.

Desarrollar un plan de carrera del Instituto Nacional de Semillas.

Generar nuevos planes de capacitación interna, como puede ser de idioma inglés y de utilización de nuevas tecnologías.

Formalizar una estructura acorde con las nuevas necesidades de la organización y diseñar un sistema de remuneraciones, a fin de reducir contradicciones o inconsistencias desde la percepción individual de los empleados.

Considerar la relación con los gremios como una oportunidad para resolver de manera conjunta y sistemática condiciones laborales de mutuo beneficio. Los gremios deberían considerarse como una parte más de la organización.

Incorporar segundas líneas de liderazgo en cada área y a la vez preparar cuadros de reemplazo del personal del área antes del retiro de algunos integrantes del actual plantel.

Realizar un programa de gestión de conocimiento para que la organización resguarde la experiencia, información y conocimiento relevante que en el presente solo se encuentra en la mente del personal.

Crear un área de capacitación interna que realice programas de transferencia de conocimiento de manera sostenida, con una gestión centralizada y programada, que reconozca habilidades del personal y posibilidades de transferir su conocimiento y experiencia a los integrantes de los equipos de trabajo técnico en un ciclo permanente.

Disponer con frecuencia regular de encuestas de clima organizacional que sirvan para detectar las necesidades de los recursos humanos. Generar herramientas que permitan canalizar las inquietudes que surjan de ellas en forma proactiva.

### III.2. Propuestas de mejoras

Luego del análisis realizado con el apoyo del material bibliográfico utilizado sobre las distintas temáticas existentes en Recursos Humanos y la suma de mi experiencia como profesional del área que he desarrollado dentro del INASE, es que me siento capacitado para proponer una serie de mejoras que tendrán un impacto positivo para el futuro de la organización.

Como primera medida, se debe aclarar que la definición de la grilla salarial y los incentivos no es competencia del INASE, estos ítem están normatizados por el poder ejecutivo, que es quien define cuanto se paga por el trabajo en la Administración Pública Nacional. Esto, sin dudas, es un impedimento para la retención de los talentos del Instituto y lo seguirá siendo, así que es en vano ahondar sobre ello. En lo que sí se puede trabajar es en la creación de un programa de Beneficios que contemple los ítems que fueron trabajados en el Grupo 2 del “Repensando el INASE”, allí planteábamos que se debía trabajar sobre las recompensas extrínsecas para motivar y retener al personal, algunos de los beneficios que se pensó en ese momento y a partir de la devolución de las encuestas fueron los siguientes:

\*Becas de Capacitación: establecer un cupo anual de becas de capacitación para carreras de posgrado. Crear un comité de expertos que analicen los pedidos y los aprueben, priorizando aquellos proyectos que le den un salto de calidad al Instituto, teniendo en cuenta el momento actual y midiendo el Retorno de la inversión (ROI).

\*Pago por Productividad: Que cada director evalúe las actividades de su personal a cargo, teniendo en cuenta el sueldo de cada uno, y atado a la productividad. Si bien este premio está pensado para empezar a gestionarse en el año 2018, la propuesta es generar este beneficio desde el INASE como un premio adicional.

Día de Cumpleaños: Otorgar el día de cumpleaños como día libre para que el trabajador pueda disponer del día de cumpleaños como mejor le parezca.

Días de Licencia por Cumplimiento de Objetivos: Otorgar días de licencia por cumplimiento de objetivos extraordinarios, esto puede ser percibido como un reconocimiento, a la vez que genera motivación y permite el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.

Stock de Alimentos por Oficina: destinar una suma de dinero por persona para la adquisición de comestibles, yerba, café, té, etc. para cada oficina.

Estas pequeñas “políticas” de incentivos se puede aplicar sin la erogación de grandes sumas de dinero y algunas de ellas no representan un costo adicional. En el caso de las becas, hoy se realiza sin ninguna planificación y considero que se podría sistematizar, creando un programa para su aplicación en el corto plazo.

Por otro lado, encuentro que el Desarrollo Profesional y el Desarrollo de Carrera continuaran siendo un problema si no se cambia la estructura formal. Para solucionar este aspecto, se debe actualizar la estructura teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Análisis y descripción de puestos a los fines de establecer cuál es la estructura real en la actualidad.
- 2.- Crear un Inventario de Recursos Humanos que brinde la información que permita ubicar a cada trabajador en el puesto en el cual mejor rinda según sus capacidades y su formación.
- 3.- Desarrollar un programa de cuadros de reemplazos para cada Director que contemple dos niveles por debajo de él, lo cual permitirá programar la carrera de sus sucesores. Además, se debe crear segundas líneas de liderazgo para cada área.
- 4.- Establecer un programa de capacitación para puestos críticos según los resultados del análisis y descripción de puestos.
- 5.- Capacitar a todos los directores en la aplicación de la evaluación de desempeño.

En cuanto a las futuras desvinculaciones, se debe crear un herramienta que permita anticiparse a estos acontecimientos, R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (2005, p.469) en “Administración de Recursos Humanos” plantean que cuando “algunos empleados no observan oportunidades de promoción, o por lo menos no las suficientes, y por lo tanto, decidirán irse” y que “cierta cantidad de rotación de empleados es saludable” pero que “si un número excesivo de trabajadores competentes y altamente calificados abandona una empresa, se debe encontrar una solución para revertir la tendencia”. Para ello, una de las mejores herramientas es la entrevista de salida, ya que esta permite realizar un análisis de cada caso y descubrir si se repiten tendencia para poder atacar el problema antes de que suceda. Pero, ¿Qué es una entrevista de salida? R. Wayne

Mondy y Robert M. dicen que “es un medio para descubrir las razones reales por las que las personas dejan sus empleos, proporcionando información a la organización sobre la manera de corregir las causas del descontento y reducir la rotación del personal” y que “solo después de determinar la razón *real* de la renuncia, una empresa puede desarrollar una estrategia para resolver el problema”, esta entrevista de salida se puede organizar de la siguiente manera:

### **1.-Datos del empleado y datos del puesto.**

Nombre y Apellido:

Último Nivel de estudio Alcanzado:

Denominación del Puesto:

Unidad de trabajo:

Nombre del Jefe directo:

Fecha:

### **2.- Principal motivo que lo llevó a dejar el INASE**

- Mejor propuesta salarial
- Desarrollo de carrera
- Ambiente laboral
- Proyecto personal
- Jubilación
- Otro

### **3.- Aspectos del ingreso al INASE:**

a) Breve descripción de sus inicios en el INASE.

b) ¿Se cumplió todo lo pactado durante el proceso previo a tu ingreso?

Si

No

En caso de respuesta negativa, especificar qué no se cumplió:

c) ¿Considera que es necesario contar con algún apoyo al momento de ingresar a la Organización?

Si

No

Detalle el porqué de su respuesta.

#### **4.- Cumplimiento de expectativas laborales.**

Indique del 1 al 10 en qué nivel el puesto ocupado cumplió con sus expectativas laborales.

Siendo el 1 el nivel de cumplimiento más bajo y el 10 el nivel más alto

#### **5.- Ambiente Laboral.**

a) ¿Cómo describiría el ambiente laboral en el Organismo?

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

Detalle la respuesta dada focalizando en el ambiente laboral de su sector de trabajo.

b) ¿Considera que la relación con su jefe se desarrolló en un ambiente de apoyo y desarrollo?

Si

No

Detalle el motivo de su respuesta.

c) ¿Considera que la relación con sus pares se desarrolló en un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo?

Si

No

Detalle el motivo de su respuesta

**6.- Percepción del puesto de trabajo.**

a) ¿Cree que sus responsabilidades fueron acordes al puesto ocupado?

Si

No

Detalle el porqué de su respuesta.

b) ¿Cree que sus responsabilidades fueron acordes al salario recibido?

Si

No

Detalle el porqué de su respuesta.

c) ¿La Empresa le proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones? ¿Considera que fueron las adecuadas?

Si

No

Detalle el porqué de su respuesta.

**7.- Aspectos de la Capacitación.**

a) ¿Cómo calificaría la capacitación brindada por la empresa para su desarrollo? Siendo el 1 el nivel más bajo y 10 el más alto

Detalle la respuesta dada

b) ¿Qué capacitación adicional hubiera sido beneficiosa para el desempeño de su posición?

c) ¿Considera que posee algún tipo de conocimiento que se deba documentar?

Si

No

Detalle el porqué de su respuesta.

8.- Sobre la experiencia en el INASE.

a) ¿Qué es lo que más valora del Instituto? ¿Qué beneficios recibidos considera los más atractivos?

b) Si pudiera cambiar o mejorar algo del Instituto y de su sector de trabajo ¿qué cambiaría o mejoraría?

c) ¿Volvería a trabajar en el INASE?

Si

No

Detalle el porqué de su respuesta.

d) ¿Recomendaría el Instituto a alguien más para trabajar?

Si

No

Detalle el porqué de su respuesta.

e) ¿Cómo fue tu experiencia en el de trabajar en el INASE?

Por ultimo R. Wayne Mondy y Robert M. Noe afirman que “las entrevistas de salida que durante un periodo de tiempo se realizan correctamente ofrecen mucha información sobre los motivos de las renuncias de los empleados. Con frecuencia se identifican patrones que descubren puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la empresa”.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- \* American Psychological Association (1998). Manual de Publicaciones. México: Manual moderno.
- \* Alpander, G. G. (1985). Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos. Colombia. Editorial Norma.
- \* Chaparro Rodríguez Johanna María (2015). Prácticas para Retener y Atraer el Talento Según los Referentes de Recursos Humanos de las Mejores Empresas para Trabajar en Argentina. Tesis de Maestría.
- \* Chiavenato Idalberto (1998). Administración de Recursos Humanos. 2a ed. Bogota, D.C., Colombia Mc Graw Hill.
- \* Chiavenato Idalberto (2005). Gestión del Talento Humano. Bogota, D.C., Colombia Mc Graw Hill.
- \* Hatum, A. (2011). El Futuro del Talento. Primera Edición, Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- \* Gil Ravelo Carlos Alberto (2010). La Retribución Justa. Primera Edición, Buenos Aires: Av. Ediciones.
- \* Hernández Sampieri, R. Fernández Collado y C. Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición, México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- \* Mondy R. Wayne y Noe Robert M. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9ª ed. Mexico: Pretince Hall.
- \* Tricocci Guillermo A. (2011). Las TICs y el Conocimiento. 2ª ed. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- \* Velázquez, María Rocío (2015). Cultura Organizacional en la Administración Pública: El caso MAGyP. Tesis de Maestría.

### **Documentos en Línea**

\*Deloitte:file:///C:/Users/000/Downloads/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal\_2018.pdf

\*<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-14999/114315/texact.htm>

## **CAPÍTULO IV:**

### **IV. ANEXOS**

#### **ANEXO I: Encuesta**

##### **DATOS DEL ENCUESTADO:**

- 1) SEXO
- 2) EDAD
- 3) CARGO QUE OCUPABA EN EL INASE
- 4) ÁREA
- 5) ANTIGÜEDAD AL MOMENTO DE LA RENUNCIA

##### **¿CUÁLES FUERON SUS MOTIVOS PARA DESVINCULARSE DEL INASE?**

- 1) ¿Falta de un programa de desarrollo profesional?  
 Muy de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo
  
- 2) ¿Falta de un programa de desarrollo de carrera?  
 Muy de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

3) ¿Falta de un programa de promoción interna?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

4) ¿Falta de un programa de promoción interna basado en el desempeño individual?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

5) ¿Falta de posibilidades de obtener estabilidad laboral?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

6) ¿Tarea poco motivadora?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7) ¿Remuneración insatisfactoria?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

8) ¿Clima laboral adverso con respecto a sus pares?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

9) ¿Clima laboral adverso con respecto a sus jefes?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

10) ¿Falta de autonomía en la toma de decisiones?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

11) ¿Recibió una mejor oferta de empleo en comparación con el cargo que ocupaba?

- Muy de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12) ¿Recibió una mejor oferta económica en comparación al cargo que ocupaba?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**¿CUÁNTO PODRÍAN HABER INFLUENCIADO LOS SIGUIENTES ASPECTOS PARA QUE USTED DECIDIERA QUEDARSE EN EL INASE?**

a) Bonos por desempeño.

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Muy poco
- Nada

b) Premios por logros excepcionales.

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Muy poco
- Nada

c) Premios en reconocimiento por trabajo en equipo.

- Mucho

- Bastante
- Poco
- Muy poco
- Nada

d) Premios en reconocimiento por esfuerzos extraordinarios.

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Muy poco
- Nada

e) Entrega de vales de almuerzo.

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Muy poco
- Nada

f) Días de licencia extras.

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Muy poco
- Nada

g) Programa de recompensas y beneficios.

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Muy poco

Nada

h) Rotación interna por diferentes áreas.

Mucho

Bastante

Poco

Muy poco

Nada

i) Desarrollo profesional y promoción interna.

Mucho

Bastante

Poco

Muy poco

Nada

j) Incremento de su remuneración.

Mucho

Bastante

Poco

Muy poco

Nada

## **ANEXO II: Entrevista en profundidad Semidirigida.**

Información sobre el empleado:

–Edad:

–Sexo:

–Nivel de escolaridad alcanzado:

–Fecha de ingreso:

–Fecha de egreso:

–Duración en el Cargo:

–Sueldo:

–Denominación del puesto en el que se desempeñó:

–Área en la que se desempeñaba:

Preguntas:

- 1) ¿Recibió usted algún curso de inducción, capacitación u orientación respecto a la actividad a desempeñar? ¿Quién lo capacitó? ¿Contaba con las herramientas necesarias para hacer su trabajo?
- 2) ¿Contó con el apoyo necesario para realizar su trabajo? ¿En caso de presentarse una situación conflictiva recibió usted orientación o apoyo para resolver la misma?
- 3) ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo fueron cordiales y respetuosas?
- 4) ¿Las relaciones con su Jefatura Directa fueron cordiales y respetuosas?
- 5) ¿Cuáles son los dos motivos principales por los que decidió dejar de trabajar en el INASE?
- 6) En caso de tener oportunidad, ¿Regresaría a trabajar en INASE? ¿Por qué?
- 7) Podría enumerar por lo menos 2 sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo en el organismo o área en la que usted se desempeñaba.
- 8) ¿Recibió algún incremento en su sueldo durante el tiempo laborado? ¿Tuvo algún inconveniente en el pago de su salario?
- 9) Otras observaciones:

Información sobre el empleado:

- Edad: 26 a 32
- Sexo: mujer
- Nivel de escolaridad alcanzado: universitario (posgrado)
- Fecha de ingreso: Julio 2011
- Fecha de egreso: Abril 2017
- Duración en el Cargo: 5 años y 9 meses
- Sueldo: no recuerda
- Denominación del puesto en el que se desempeñó:
- Área en la que se desempeñaba: Dirección de RRHHyO.

Preguntas:

**¿Recibió usted algún curso de inducción, capacitación u orientación respecto a la actividad a desempeñar?:**

No recibí inducción.

**¿Quién lo capacitó?:**

Mi jefa me fue capacitando en el trabajo. Me capacitó que después si me mandaron a capacitaciones y yo fui investigando y capacitándome por mi cuenta.

**¿Contaba con las herramientas necesarias para hacer su trabajo?:**

Tenía acceso a una fuente de información importante.

**¿Contó con el apoyo necesario para realizar su trabajo? ¿De qué se trataba su trabajo?:**

Yo entre por los procesos de selección, pero después fui haciendo otras cosas q fui aprendiendo.

**¿Tenías el apoyo necesario para realizar este trabajo?**

Yo creo q al principio si, después mi ganas de hacer cosas eran más grandes que las que había posibilidad de hacer en ese momento.

**¿Había un techo en ese trabajo?**

Si, había un techo a nivel tareas, a nivel intelectual y a nivel profesional.

**¿En caso de presentarse una situación conflictiva recibió usted orientación o apoyo para resolver la misma?**

Si, hubo situaciones conflictivas con el trabajo que realizaba, en algunas me han apoyado, en otras he tenido la situación conflictiva dentro del área o con mi jefe directo, y ahí sí no sentí el apoyo.

**¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo fueron cordiales y respetuosas?**

Neutral, éramos compañeros sin ser un grupo de trabajo, sin formar un equipo de trabajo,

**¿Cuántos eran en el área?:**

Fuimos variando, pero en el área éramos siete q trabajamos juntos, después había menos, éramos cinco.

**¿Y nunca se formó un equipo de trabajo?**

y yo creo q a cada uno le importaba sus actividades y cada uno tenía diferentes realidades y no motivación a nivel grupo de crecimiento, sí no cada uno en su tarea, además no había autonomía real en el puesto de trabajo.

**¿Había interacción en el trabajo?**

No, cada uno tenía su actividad, pero si había interacción, pero no un compañerismo, no se llegaba a armar un grupo de trabajo, según mi visión.

**¿Vos relacionas grupo de trabajo con compañerismo?**

Yo relaciono q puedes ser compañero pero no formar un grupo de trabajo, no formar un equipo de trabajo, no estar todos con un objetivo común.

**¿Y a qué piensas que se debía?**

Yo creo q a las motivaciones individuales de cada uno, pienso q eran muy distintos, pienso que el liderazgo no era un liderazgo que nos uniera a nosotros como grupo y principalmente era más de dividir que de unir.

**¿Pensas q iban hacia un mismo objetivo?**

No, pienso que cada uno iba hacia su objetivo, su objetivo personal y laboral. No había un objetivo general planteado desde la jefatura.

**¿Las relaciones con su Jefatura Directa fueron cordiales y respetuosas?**

Con mi jefa, hemos tenido idas y vueltas pero siempre cordial. Hubo momentos de mucho enojo o mucha frustración por no poder hacer más de lo q uno quiere o no sentirse apoyado en ideas que creía que eran mejor para el crecimiento de la dirección o mejoras para los empleados, por creer q se trabajaba en RRHH y no Derechos Humanos.

### **¿Cuáles son los dos motivos principales por los que decidió dejar de trabajar en el INASE?**

Por motivos personales, pero principalmente por un desafío laboral, por un crecimiento en mi carrera, por una propuesta de trabajo mucho más enriquecedora y por poder aplicar lo que había estudiado. No me sentía desafiada, solamente en la primera etapa sentí que pude aprender y que en mi superior había ganas de enseñar y después hubo una meseta.

### **¿Pensas que es un desarrollo Profesional breve el que se da allí?**

Si, si...y no por eso hay que retrasar el crecimiento de la gente, porque eso sea un factor de retención el hecho de no dejarlos ascender por ejemplo económicamente por pensar que si no todos van a llegar a tal nivel, si no que los desafíos son por otra parte, porque económicamente yo me fui por la misma plata pero más trabajo, el enriquecimiento viene por otra parte, por lo menos en lo que a mi respecta.

### **¿En dónde trabajas ahora?**

En el Ministerio de Modernización, me vinieron a ofrecer una mejor propuesta laboral y una mayor implementación de mi carrera, innovación en subsistemas de RR.HH., aporte de ideas y desarrollo profesional que lo tenía acotado a un área y acá puedo ver diferentes aristas por ahí integrarlo con distintos profesionales. Conocía el lugar al que me iba y a varios de los que hoy son mis compañeros, eso también me motivó.

### **¿Cómo fue que te ofrecieron el puesto?**

Yo había trabajado con la persona que es mi jefa en los procesos de selección y de hecho fue un proceso de selección complicado porque era un proceso de selección para la que era mi jefa.

### **¿Te llevaron por el desempeño que tuviste en aquella oportunidad?**

Yo pienso que sí, de hecho aún hoy me lo sigue diciendo, pienso que varias cosas, por las ganas de trabajar, por el empuje que tenemos, por las ganas de investigar, de aprender cosas nuevas, por las ganas de no caer en la rutina. Pero no por hacer simplemente, si no por generar un producto. Y yo creo que el tipo de liderazgo tiene mucho que ver en esas cosas, mi jefa actual es un líder muy participativo, muy colaboradora y compañera, que por ahí tiene menos certezas, pero que justamente a través de las inquietudes nos ayuda a nosotros a generar nuevos conocimientos

### **En caso de tener oportunidad, ¿Regresaría a trabajar en INASE? ¿Por qué?**

Nunca digas nunca, uno nunca sabe. Pero hoy día estoy feliz donde estoy trabajando, hoy en día no me iría.

**Podría enumerar por lo menos 2 sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo en el organismo o área en la que usted se desempeñaba.**

Si pero me cuesta, un liderazgo más participativo, pienso que mayor autonomía en el ejercicio de las tareas, pienso que se escuche y se lleve a cabo las mejoras que proponen los empleados, que no quede en un simple escucharlos y hacer lo que la autoridad quiere mantendría una línea clara para todos y una igualdad para todos, porque a veces esas diferencias entre unos y otros empieza a generar dificultades entre compañeros de trabajo y desigualdad en la repartición de tareas y en compartir el conocimiento, eso es algo muy distinto, en donde estoy ahora circula la información horizontalmente, de hecho todos los lunes tenemos una reunión en la que cada uno comunica en qué parte del proyecto esta y todos estamos involucrados en saber que hacen los otros.

**¿Recibió algún incremento en su sueldo durante el tiempo laborado?**

Si, fui incrementando en distintas oportunidades, cuando ingrese, después cuando me recibí, después porque cumplí con los requisitos del tiempo de recibida, así que dos veces incrementemente por adquirir mayores competencias, más capacidad, más conocimiento y en otro momento incrementemente pero eso era por horas extras las cuales no forman parte del sueldo.

**¿Tuvo algún inconveniente en el pago de su salario?**

No, jamás.

**¿El nivel de sueldo era un valor que te hubiese retenido?**

No creo que no, porque el lugar en donde estoy hoy me dará otras oportunidades de mejoras de sueldo más a futuro. Pienso que si me quedaba en el INASE, por más que me hubiesen ofrecido mejor salario, mi techo en capacidad, en conocimiento hubiese quedado siempre ahí, pero por la escasa posibilidad de crecimiento en puesto. En cambio donde estoy, por ahí, la posibilidad de conectarse con otros organismos y tener una mejora en tu carrera por ahí tiene otras posibilidades más amplias.

**Otras observaciones:**

Pienso sí, que por ahí mi decisión de irme del INASE fue mucho tiempo antes de que me vinieran a buscar y eso que hubo una mejora salarial en el medio, pero yo ya estaba decepcionada por algunas decisiones para apoyar a uno como profesional y crecer ahí adentro.

Porque para el profesional no estaba valorado en cuanto a la distribución de tareas, es decir que no se aprovecha el conocimiento profesional.

### **ANEXO III: “Generar herramientas para que no dé lo mismo NO HACER que HACER”**

En el marco de las Jornadas de Planeamiento Estratégico: “Repensando el INASE”, se conformó el grupo de trabajo integrado por:

- Renata Cascardo
- Florencia Baltar
- Francisco Romero
- Hernando Pecci
- Micaela Carengo

Referente: Carlos Ripoll

Para abordar lo que implica la responsabilidad por resultados, proponiendo herramientas que incentiven al personal del INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS (INASE) a “HACER”.

Para comenzar con dicho análisis, realizamos una investigación acerca de lo que lleva a las personas a realizar o no alguna tarea, y así nos dimos cuenta que el comportamiento de las personas es complejo y depende de:

- Factores internos derivados de su personalidad, capacidad de aprendizaje, de motivación, percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc;
- Factores externos derivados de las características organizacionales, sistemas de recompensas y castigos, factores sociales, políticas, cohesión grupal existente.

Nadie se mueve sin una sin motivación, sin una razón para ello. Estar motivado significa llevar a cabo las tareas diarias sin que supongan una carga pesada y nos mantiene vivos. Existen dos tipos de motivación:

La **motivación intrínseca** hace referencia a la motivación que viene del interior del individuo. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad, lo que permite que una persona se encuentre en “Estado de Flow” al realizar la misma. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones.

En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo. La motivación intrínseca es el tipo de motivación más vinculado a una **buena productividad**, ya que allí donde se da el individuo no se limita a cumplir los mínimos necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace y decide poner en ello gran parte de su empeño.

La **motivación extrínseca** es aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así, la organización pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano.

Las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Adicionalmente, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Existen motivadores que son los factores que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseo, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras. Un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Es el factor decisivo de lo que hace ésta. Es obvio que en cualquier organización los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser inventivos en su uso.

Por esta razón, exploramos las necesidades laborales de los integrantes del INASE a través de una encuesta que enviamos por email, y cuyos resultados acompañan el siguiente informe, para analizar qué necesidades están cubiertas y cuáles no, qué motiva y qué desmotiva a los agentes.

Jerarquizamos las necesidades en:

- Primarias:
  - a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc)
  - b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)
- Secundarias:

- c) Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos)
- d) Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc)
- e) Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización de los talentos individuales, etc)

A medida que cada nivel de necesidad va siendo satisfecho, adquiere importancia el siguiente nivel.

Y analizamos sus equivalentes en el ámbito laboral:

- a) Tener ingresos, tener empleo
- b) Planes de salud, de pensiones, estabilidad laboral, énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la organización, seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo.
- c) Organización del trabajo que permita la interacción con los colegas, excursiones entre los miembros de la oficina, facilidades sociales deportivas.
- d) Creación de trabajos con perspectivas de logros, autonomía, de responsabilidad y de control personal, el trabajo engrandece la identidad personal, feedback y reconocimiento para lograr un buen rendimiento (por ejemplo, promociones, recompensas, empleado del mes).
- e) Iniciación al compromiso total del trabajador, el trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador.

A pesar de lo que muchos puedan pensar, el salario y los incentivos económicos no siempre es lo más valorado por los trabajadores. En la actualidad, los trabajadores tienen en cuenta aspectos como la **seguridad laboral o la flexibilidad antes que el sueldo** a percibir.

Asimismo, los profesionales destacan positivamente otros aspectos como: **el reconocimiento por parte de los superiores, la autonomía** a la hora de trabajar, **el feedback o escucha activa**, el fomento de un **buen clima de trabajo** o el compañerismo.

**La participación** es una forma muy importante de reconocimiento. La mayoría de las personas que están en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones a éstos. La forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la organización.

Con respecto a este tema, los resultados que arrojaron la encuesta en el INASE fueron muy diversos y se pueden ver en el anexo.

Teniendo en cuenta las cuestiones que surgieron, se armaron las propuestas para generar herramientas para que no dé lo mismo “no hacer” que “hacer” que se detallan a continuación para su análisis y aprobación por parte del Presidente del Organismo:

- 1) Utilizar en el INASE el **canal de comunicación** a través de reuniones periódicas del presidente con los directores, y luego de los directores con los agentes a su cargo, para que toda la información relevante fluya en todo el Organismo. Esto provoca que los agentes se sientan parte de la Institución y sean considerados y tenidos en cuenta en las decisiones que toman los altos funcionarios. Genera feedback y la participación de los agentes genera compromiso.

Otro canal de comunicación puede ser un boletín semanal o mensual, con las novedades importantes, que se enviaría por mail desde la Coordinación de Comunicaciones a todos los agentes del organismo.

- 2) Dictar  **cursos presenciales** dentro del INASE por agentes internos que aborden distintas temáticas relacionadas al accionar del Organismo; tales como la Ley de Semillas (dictado por personal técnico), Procedimientos administrativos internos (dictado por agentes de la Dirección de Servicios Administrativos), SINEP y Metodologías de capacitación (dictado por la Dirección de Recursos Humanos), etc. Los cursos podrían darse en la sala de capacitación y a un máximo de 20 personas. El personal que quisiera asistir a los mismos, debería inscribirse en el área de Comunicaciones, que coordinaría cada una de estas actividades.
- 3) Entregar a cada oficina del INASE un **stock de insumos** que incluya té, café, yerba, azúcar y edulcorante para que cada agente pueda tomar una infusión durante el transcurso del día.
- 4) Otorgar una cantidad de oportunidades de **becas de capacitación** por Oficina del INASE, teniendo en cuenta el crédito disponible según el presupuesto anual otorgado para el Organismo. Dichas becas, se constituirían como premio o beneficio otorgado por cada director, según las tareas realizadas por cada agente a su cargo. Y luego el personal que realice los cursos debería comentar los conocimientos adquiridos. Esto propicia formación y desarrollo profesional.

- 5) Distribuir los **viajes al exterior** en los que tenga que participar el INASE entre los diferentes agentes que estén interesados y capacitados para ir, según las contribuciones realizadas por cada persona.
- 6) Otorgar a cada agente un día de comisión en el día de su cumpleaños, lo que es equivalente a la figura del **natalicio** que se venía utilizando.
- 7) Realizar **visitas a empresas agropecuarias** en grupos reducidos, que tengan un día o dos de duración, por lo que deberían ser en lugares cercanos tales como Chacabuco, Salto, INTA Castelar, etc.
- 8) **Evitar** los viáticos truchos que provocan inequidad interna y generan un mal clima laboral, causando desmotivación en el personal que tiene que tramitar los mismos así también como cuando se otorgan horas extras excedidas, imposibles de cumplir por cualquier persona.

Existe una Teoría de la inequidad que plantea que cada persona analiza sus propias contribuciones y las compara con las contribuciones que las demás personas ofrecen a la organización. Incluso, comparan sus recompensas con las recompensas recibidas por las demás personas. La persona experimenta un sentimiento de satisfacción cuando ocurre la equidad. Cuando los dos miembros de la ecuación no son iguales, se presenta una situación de inequidad. Y la persona experimenta un sentimiento de injusticia y de insatisfacción. Existe inequidad cuando la persona siente que se le paga menos o que se le paga más, y el empleado trata de reducir sus contribuciones a la organización.

- 9) Que cada director evalúe las actividades de su personal a cargo, teniendo en cuenta el sueldo de cada uno, y atado a la **productividad**. Si bien este premio está pensado para empezar a gestionarse en el año 2018, la propuesta es generar este beneficio desde el INASE como un premio adicional, armando una comisión que amplíe la propuesta. A su vez, es importante el reconocimiento del trabajo, agradecer el esfuerzo. Un buen trato laboral produce un clima favorable, comunicativo que provoca integración de los empleados con la organización lo que se traduce en mejor productividad.
- 10) Marcar metas y objetivos por Dirección, y otorgar permisos (políticas flexibles) a los agentes que cada Director considere que cumplieron los mismos, según las acti-

vidades que desarrollare cada persona, como ser uno o dos días de **comisión** por mes para trabajar desde su casa, estableciendo mediante un reglamento las bases por las cuales se debería regir esta modalidad (home office); jornadas reducidas, días de descanso.

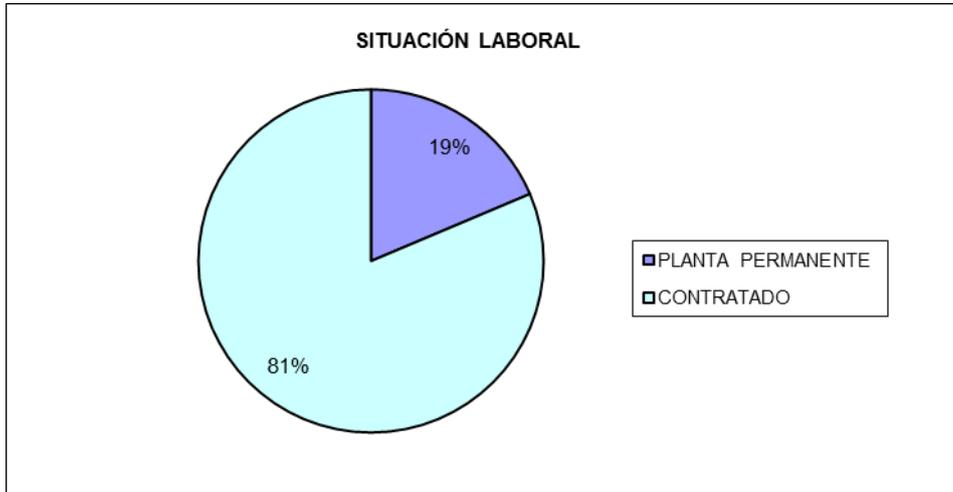
- 11) Crear un equipo que realice **análisis de perfiles** para ubicar a cada empleado en el puesto que mejor se adapte a él, teniendo en cuenta sus preferencias y capacidades. Esto logrará realizar transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables. Adecuación del trabajador a su puesto de trabajo: Si las capacidades de una persona, son mayores al puesto, esto provoca aburrimiento; Si las capacidades son menores al puesto, esto provoca estrés por falta de preparación. Cada empleado debe desempeñar el puesto que mejor se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales.
- 12) Mejorar **condiciones de trabajo**: hacer un relevamiento de las necesidades para contar con oficinas bien acondicionadas y buenas herramientas de trabajo. Dado que el INASE tiene un agente que se está por recibir en Seguridad e Higiene, se le podría encomendar esta tarea. Y si es necesario, debería realizarse conjuntamente con personal de la Coordinación de Informática.
- 13) Cada dirección debería realizar **evaluaciones de rendimiento periódicas** de cada agente e informar sus resultados. Esto motiva a los agentes y permite que se corrijan si existieren conductas desviadas ante determinadas situaciones.
- 14) Hacer conocer los procesos del INASE y qué importancia tienen para el organismo. Como existe un grupo que trabaja este tema no abordaremos la propuesta del mismo.

## GRÁFICOS

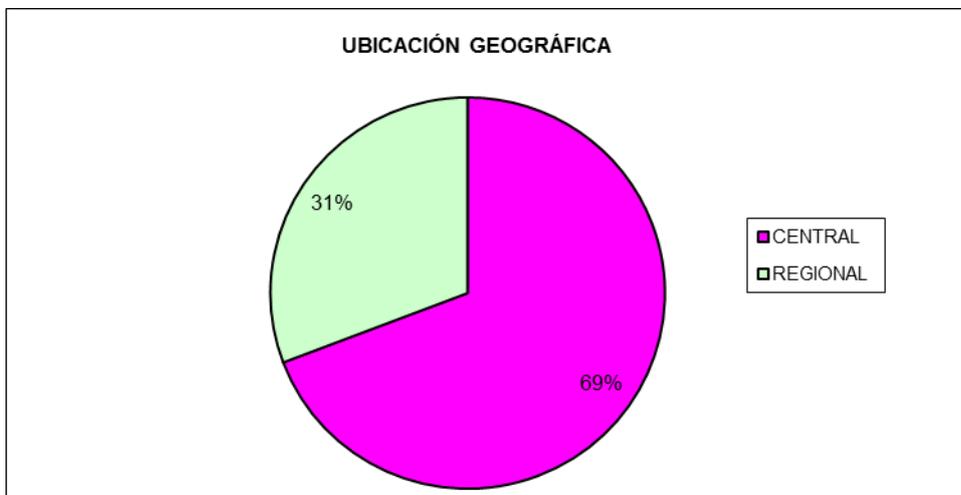
### PREGUNTA 1

Situación laboral	TOTAL
PLANTA PERMANENTE	32

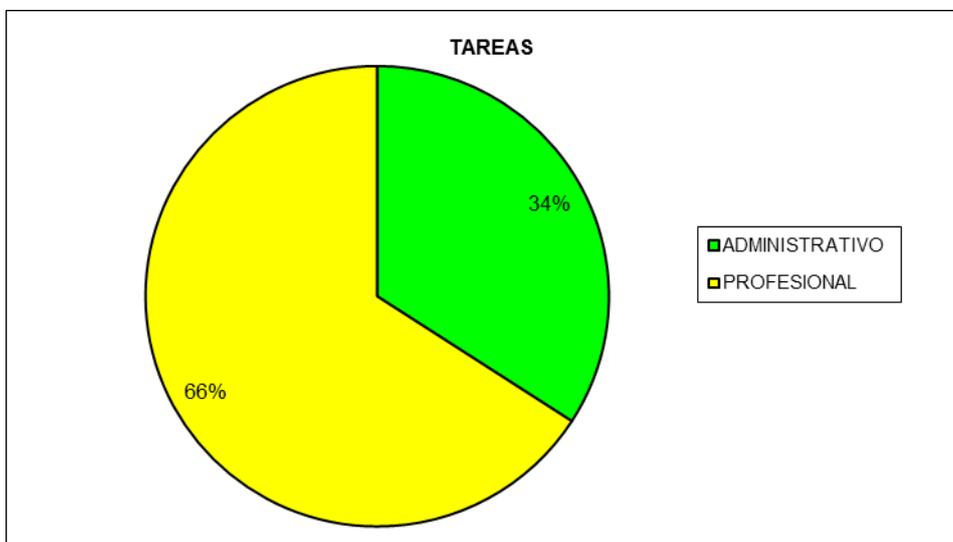
CONTRATADO	140
------------	-----



UBICACIÓN GEOGRÁFICA	TOTAL
CENTRAL	81
REGIONAL	36

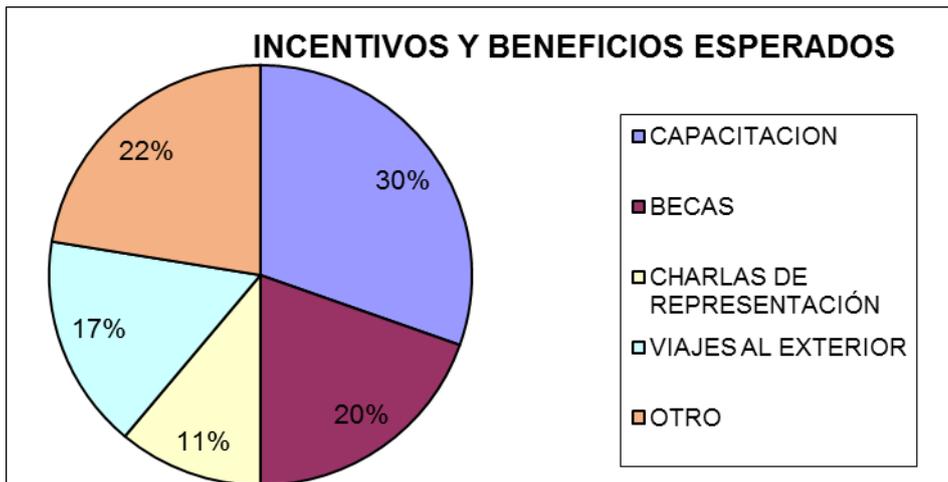


<b>ESTUDIOS</b>	<b>TOTAL</b>
ADMINISTRATIVO	43
PROFESIONAL	83



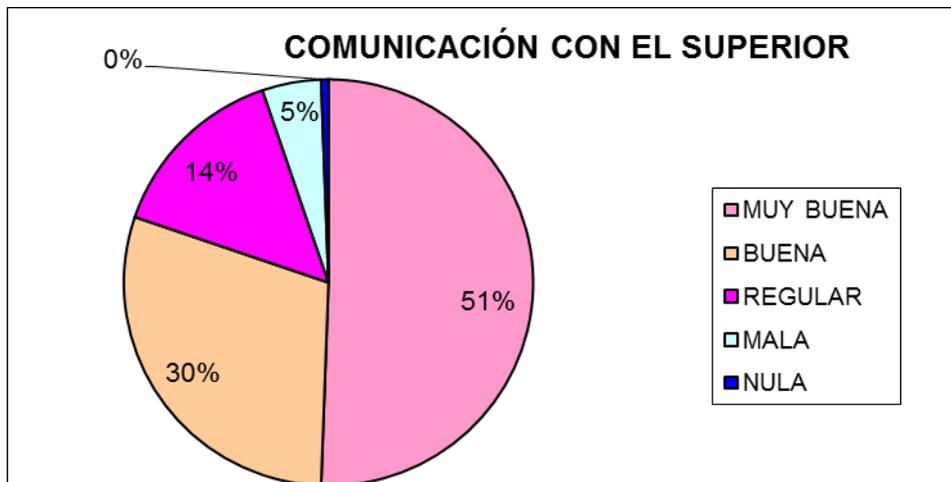
## **PREGUNTA 2**

<b>2. ¿Qué incentivos y beneficios le gustaría que le ofrezcan?</b>	<b>TOTAL</b>
CAPACITACION	107
BECAS	69
CHARLAS DE REPRESENTACIÓN	39
VIAJES AL EXTERIOR	58
OTRO	79



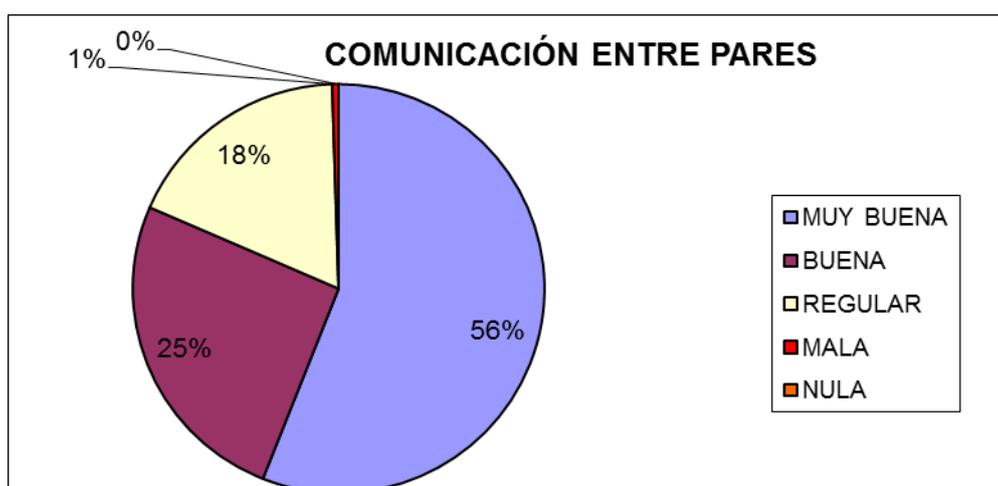
**PREGUNTA 3**

<b>3. Comunicación con el Director/Coordinador del área donde se desempeña</b>	<b>TOTAL</b>
MUY BUENA	87
BUENA	51
REGULAR	25
MALA	8
NULA	1



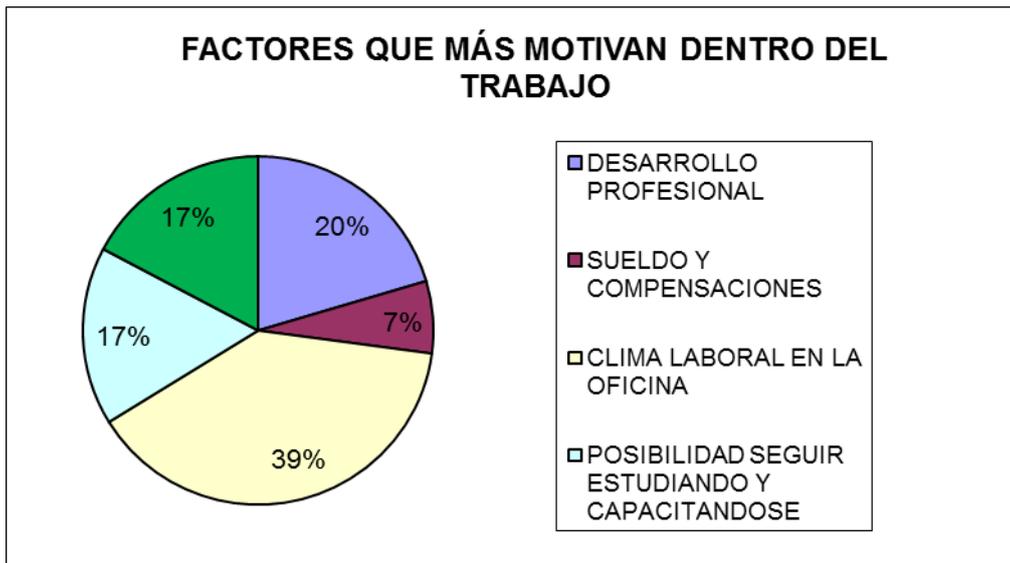
**PREGUNTA 4**

<b>4. Comunicación con los compañeros de trabajo de su área</b>	<b>TOTAL</b>
MUY BUENA	112
BUENA	51
REGULAR	36
MALA	1
NULA	0



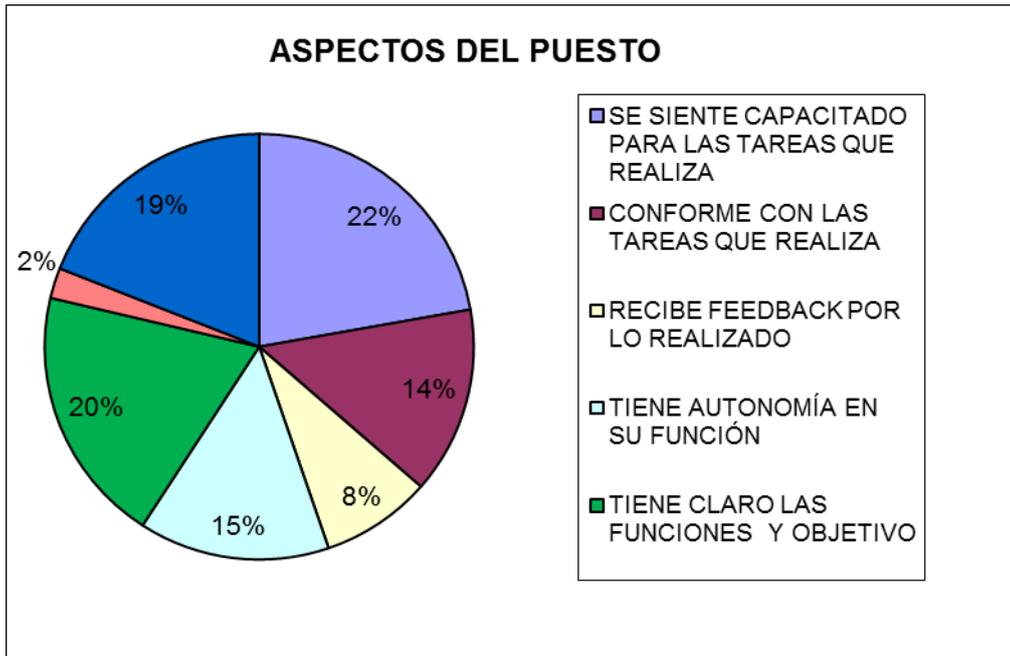
### PREGUNTA 5

<b>5. ¿Qué es lo que más le motiva en su lugar de trabajo? Puede marcar más de una</b>	<b>TOTAL</b>
DESARROLLO PROFESIONAL	58
SUELDO Y COMPENSACIONES	19
CLIMA LABORAL EN LA OFICINA	111
POSIBILIDAD SEGUIR ESTUDIANDO Y CAPACITANDO-SE	47
OTRO	49



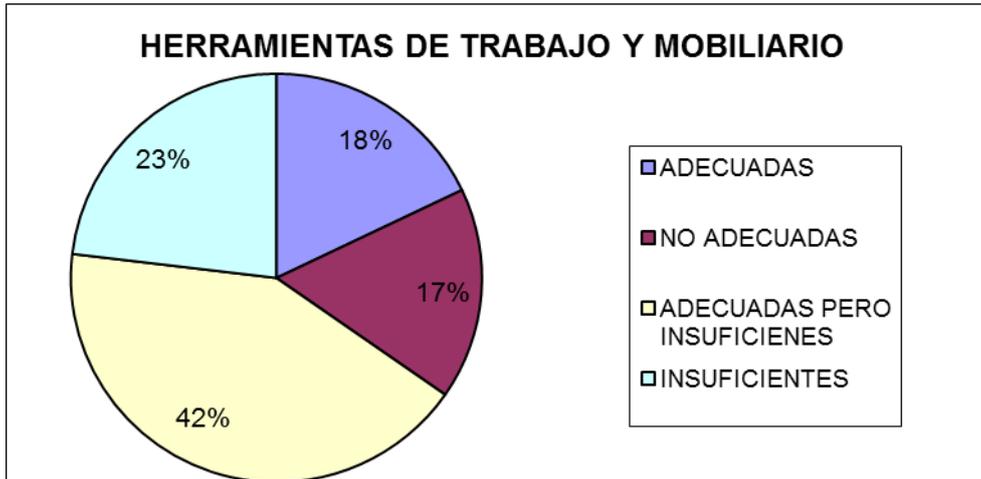
**PREGUNTA 6**

<b>6. Dentro de su puesto de trabajo: (puede marcar más de una opción)</b>	<b>TOTAL</b>
SE SIENTE CAPACITADO PARA LAS TAREAS QUE REALIZA	125
CONFORME CON LAS TAREAS QUE REALIZA	80
RECIBE FEEDBACK POR LO REALIZADO	47
TIENE AUTONOMÍA EN SU FUNCIÓN	81
TIENE CLARO LAS FUNCIONES Y OBJETIVO	110
BIEN REMUNERADO X LAS TAREAS Y SU PUESTO	13
SITUACIONES DESMOTIVANTES	107



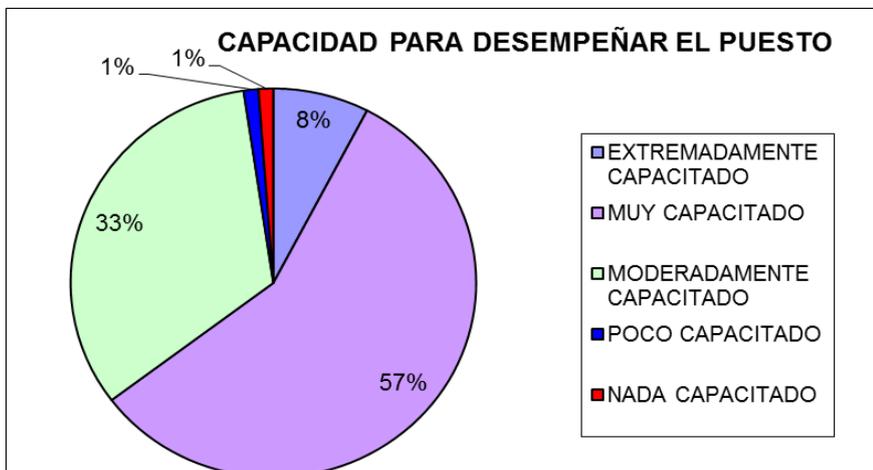
**PREGUNTA 7**

7. ¿Cómo definiría a las herramientas/mobiliario de trabajo?	TOTAL
ADECUADAS	31
NO ADECUADAS	29
ADECUADAS PERO INSUFICIENTES	73
INSUFICIENTES	40



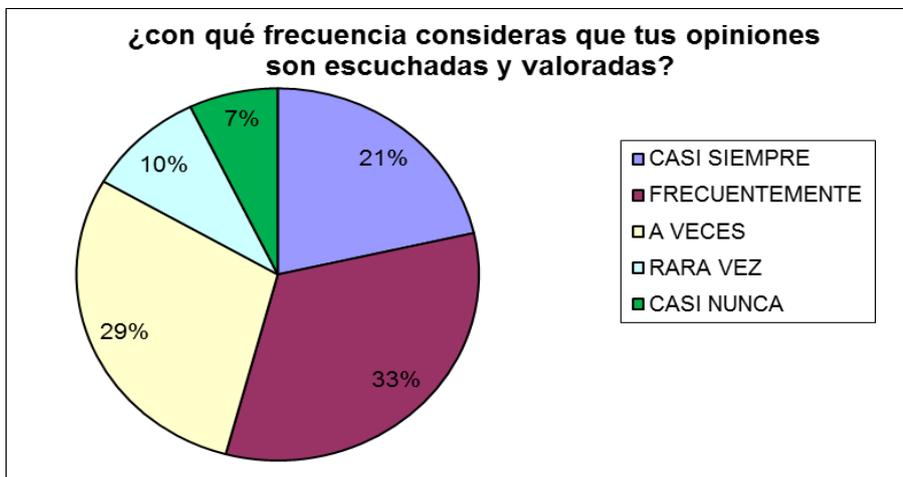
**PREGUNTA 8**

<b>8. En general, ¿qué tan capacitado(a) te sientes para desempeñar tu trabajo actual?</b>	<b>TOTAL</b>
EXTREMADAMENTE CAPACITADO	13
MUY CAPACITADO	97
MODERADAMENTE CAPACITADO	56
POCO CAPACITADO	2
NADA CAPACITADO	2



**PREGUNTA 9**

<b>9. En general, ¿con qué frecuencia consideras que tus opiniones son escuchadas y valoradas?</b>	<b>TOTAL</b>
CASI SIEMPRE	36
FRECUENTEMENTE	55
A VECES	49
RARA VEZ	16
CASI NUNCA	12



**PREGUNTA 10**

<b>10. En general, ¿qué tan justa consideras la carga laboral que actualmente tienes en tu organización?</b>	<b>TOTAL</b>
EXTREMADAMENTE JUSTA	3
MUY JUSTA	47
MODERADAMENTE JUSTA	82
POCO JUSTA	26
NADA JUSTA	6

