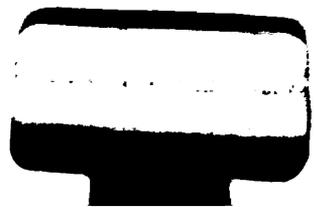
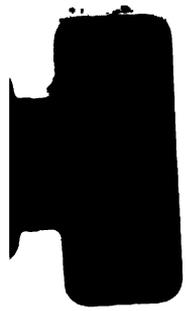




PROCISUR

DIALOGO XLVII

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS



PROGRAMA COOPERATIVO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO DEL CONO SUR
PROCISUR

SUBPROGRAMA DESARROLLO INSTITUCIONAL

14 AGO 1997
RECIBIDO

DIALOGO XLVII
POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

IICA
Montevideo, Uruguay
1997

7

00001902

Edición: Juan P. Puignau

Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur.
Políticas de recursos humanos / IICA-PROCISUR. -- Montevideo : PROCISUR, 1997
106 p. (Diálogo - IICA/PROCISUR; 47)

ISBN 92-9039-345 9

/RECURSOS HUMANOS/ /POLITICAS/ /EVALUACION/ /CAPACITACION/

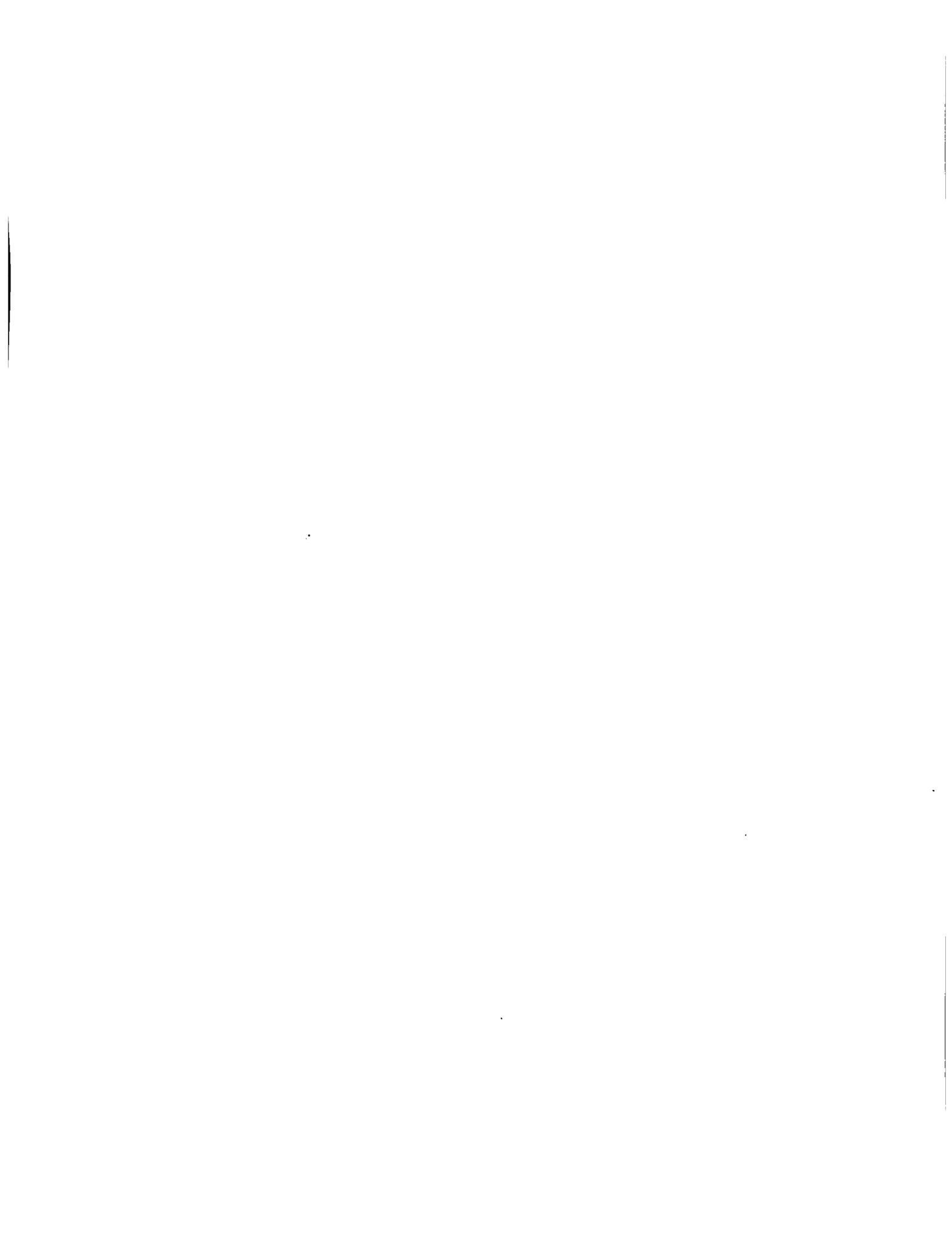
AGRIS E 12

CDD 331.11

Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios del autor y no representan necesariamente el criterio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Este DIALOGO reproduce los trabajos de la Reunión sobre Políticas de Recursos Humanos, organizada por el Subprograma Desarrollo Institucional del PROCISUR y realizada en Brasilia, Brasil, del 9 al 11 de julio de 1996.

Esta reunión contó con la coordinación del Dr. Flavio Dias Avila y del Ing. Agr. Marcial Abreu, Coordinador Nacional de Brasil y Coordinador Internacional, respectivamente, del Subprograma Desarrollo Institucional del PROCISUR



Indice

-	Presentación, por M. Abreu	1
✓	La Política de Recursos Humanos - El caso del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de la República Argentina, por R.M. Longobardi y R.E. Brarda.	1
-	Recursos Humanos y áreas de capacitación, por K. Morales Aguayo y V. Zeballos	11
-	Políticas de Recursos Humanos da EMBRAPA, por R.A. Araújo	19
✓	Gestão do Desempenho de Pessoal na EMBRAPA: Uma metodologia integrante do planejamento e da avaliação organizacionais, por T.A. Guimarães e R.M. Nader ...	23
-	Políticas generales de Recursos Humanos, por M. Gross	31
✓	Reglamento General de Incentivos, por M. Gross.	37
✓	Manual de apreciación de desempeño, promociones y ascensos, por M. Aguayo González	53
-	Políticas de Recursos Humanos de la Dirección de Investigación Agrícola (DIA) de Paraguay, por M. Núñez y J. López Portillo	69
✓	Políticas de Recursos Humanos del INIA Uruguay, por G. Cerizola y L. Hespanhol	77
-	Evaluación del personal, por R. Damonte Viroga	85
✓	Sistema de avaliação e premiação por resultados da EMBRAPA - Unidades descentralizadas, por A. Duque Portugal, E. Contini, A.F. Dias Avila, e G. da Silva e Souza	93

Presentación

Los institutos de investigación agropecuaria de nuestros países y en especial los pertenecientes al Cono Sur están transitando un proceso de transformación y readecuación al nuevo marco político y económico, no sólo regional sino también mundial.

Ello lleva implícito la consideración de los grandes aspectos como financiamiento, privatización, adecuación a nuevos entornos legales y otros. Sin embargo, el enfoque de las políticas de recursos humanos es de fundamental importancia, teniendo en cuenta que el capital básico de un instituto de investigación son sus talentos humanos.

Consustanciadas con lo anteriormente mencionado, las instituciones de investigación integrantes del Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur, PROCISUR, han priorizado este tema como uno de los pilares del afianzamiento para cumplir sus objetivos.

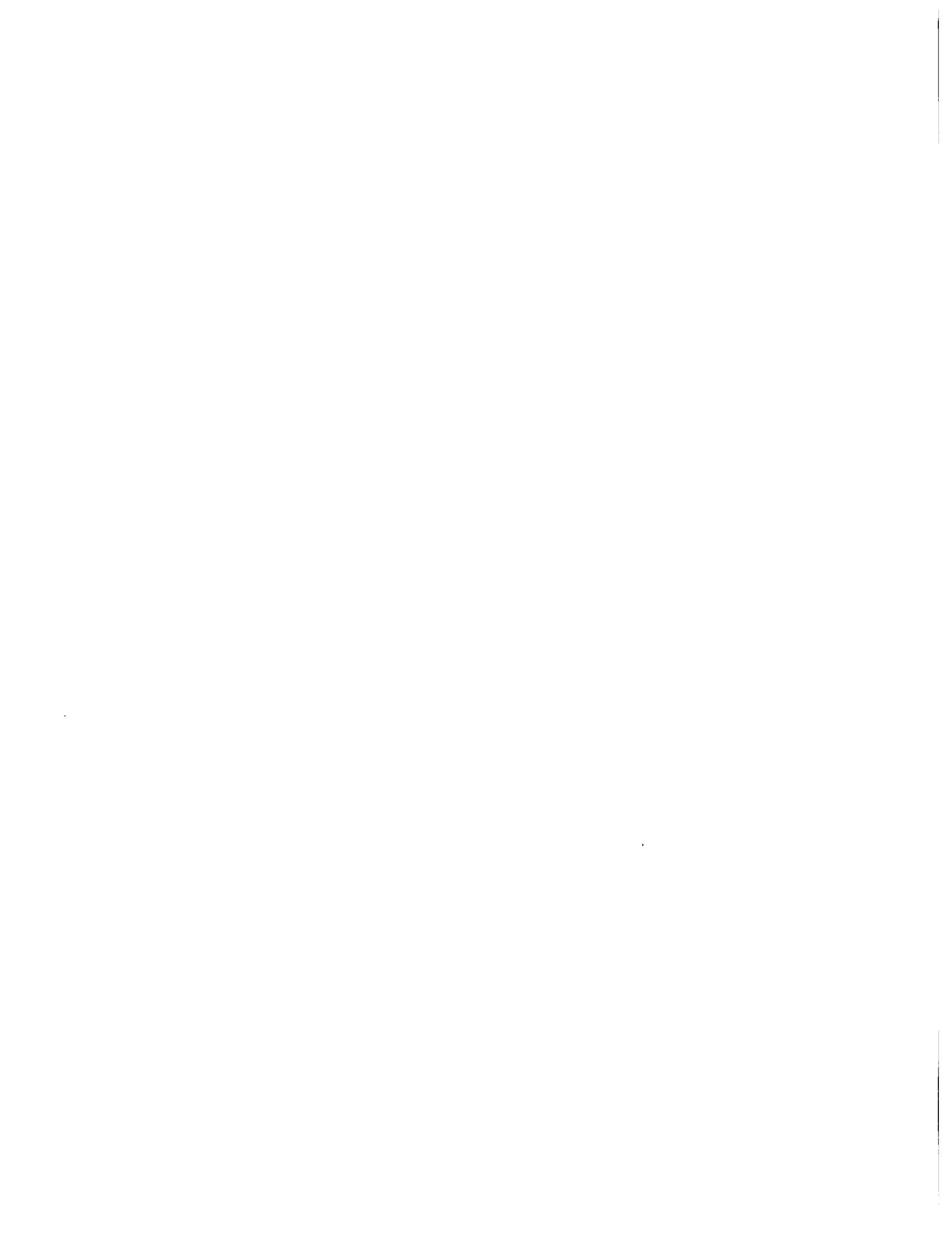
Es así, que continuando con esfuerzos realizados anteriormente, el Subprograma Desarrollo Institucional ha considerado a los recursos humanos como una de las áreas temáticas principales a abordar.

Teniendo en cuenta la estrategia general del Subprograma, se realizó en Brasilia un Seminario sobre Políticas de Recursos Humanos, considerando especialmente los temas de Evaluación de Personal e Incentivos.

La excelente dedicación de los especialistas involucrados en el tema y el fructífero intercambio de experiencias sobre el mismo es el resultado de este DIALOGO, que seguramente será de gran utilidad para los institutos de investigación, pero que sin perjuicio de ello, ya ha dado origen a actividades de intercambio más concretas que están redundando en un mejor acercamiento para el mejor aprovechamiento y estabilidad del capital humano de nuestras instituciones.

Es con sumo agrado que presentamos entonces esta nueva publicación del PROCISUR surgida de ese seminario.

Marcial Abreu
Coordinador Internacional del
Subprograma Desarrollo Institucional



La Política de Recursos Humanos - El caso del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de la República Argentina

por René Mario Longobardi * y René Eduardo Brarda **

"Tendremos que aprender a ver en la gente un recurso y una oportunidad, mas que un problema, un costo y una amenaza. Necesitamos aprender a dirigir mas que a administrar y a orientar mas que a controlar"

Peter F. DRUCKER, La Gerencia

El trabajo siempre ha estado muy vinculado con el modo en que las personas que se identifican a sí mismas son identificadas por otras personas.

El trabajo constituye un fenómeno social que debe interpretarse en el contexto de las instituciones y estructuras, se trata de una realidad compleja que vincula al hombre con la naturaleza, con su propia persona, con sus semejantes, con la tarea que realiza y los resultados que obtiene.

Es por eso que la detección de estos factores individuales, teniendo en cuenta las características propias de cada organización y las exigencias específicas de cada tarea, es el instrumento que aporta toda política de administración de Recursos Humanos en una institución.

Reconocer a los Recursos Humanos como actores principales de la organización, implica que esta deba procurar un ambiente apto para el desarrollo de sus capacidades.

Desde su fundación el INTA ha reconocido que sus Recursos Humanos constituyen su principal capital. Este reconocimiento se ha plasmado en políticas

orientadas a mejorar permanentemente su capacitación, las condiciones de trabajo y fomentar un fuerte sentido de pertenencia institucional.

Para una Institución de Ciencia y Técnica que los tiempos de cambios obligan a replanteos institucionales, tanto en su estructura como el funcionamiento, se le presentan a su vez nuevas necesidades en materia de Recursos Humanos. Una Institución de Investigación y Transferencia como el INTA alcanza sus objetivos en la medida consentida por la cantidad, composición y calidad de su planta de personal.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño y la estructura de una organización requieren reflexión, análisis y un enfoque sistemático que permita no sólo dar soluciones a problemas actuales, sino también tomar decisiones consistentes con los objetivos deseados y los recursos disponibles.

Por eso el objetivo de toda política de Recursos Humanos en esta área consiste en identificar los elementos constitutivos de la organización, es decir las actividades fundamentales que deben quedar comprendidas en su estructura, definir y relacionar los agrupamientos conforme los niveles de responsabilidad gerencial y técnica y describir las tareas vinculadas a los puestos.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria cuenta con una estructura de línea que se caracteriza por agrupar procesos de trabajos afines, que poseen un objetivo común y se encargan de una función específica, con competencia delimitada por la división del trabajo según especialidad y jerarquía de autoridad.

La descentralización operativa se traduce en la transferencia de capacidad decisoria desde el nivel central de conducción política y técnica (Consejo

* Licenciado en Psicología, PhD Director de Formación Superior y Desarrollo de Recursos Humanos.

** Ingeniero Agrónomo, Director de Organización y Administración de RRHH/INTA, Argentina.

Directivo y Dirección Nacional) a los niveles regionales (Consejo de Centro, Direcciones de Centro), acentuando la autonomía de acción de estas unidades dentro de un contexto de coordinación nacional que asegure la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y financieros.

Sobre esta estructura de línea, en el INTA se superpone una estructura por proyectos, que se caracteriza por la identificación de focos de atención preferencial dentro de la totalidad de finalidades que coexisten en la organización, redefiniendo las actividades que se desarrollan por su vinculación directa con un resultado concreto, y no por sus contenidos o procesos de trabajos afines.

Esa doble estructura, de línea descentralizada y por proyectos, caracterizan al INTA como una organización con estructura matricial, lo que implica para el Coordinador de Programa o Proyecto reportar jerárquicamente al Director del Centro en el cual se desempeña y funcionalmente, por medio de asesoramiento y orientaciones a la Dirección Nacional.

Asimismo del Coordinador del Programa dependen funcionalmente los integrantes del mismo, aunque revisten en diferentes unidades dependiendo jerárquicamente del Director de la unidad donde prestan servicio.

La doble dependencia es el principal problema que se presenta en una estructura matricial cuando no está determinado claramente el rol, la responsabilidad primaria y la autoridad de cada jefatura.

SELECCIÓN DE PERSONAL

La detección de factores individuales, teniendo en cuenta los perfiles y exigencias laborales de cada tarea, para el ingreso o reubicación de un agente, es el instrumento que aporta la selección de personal.

Se replantea así el supuesto teórico que cualquier persona es apta para realizar cualquier trabajo en forma óptima, como también que la presentación de un curriculum es condición suficiente para acceder a puestos desde los cuales deberá organizar, desde trabajos científico-gerenciales a conducción de personal y dinámica de grupos, de una manera profesional eficiente y operativa.

La personalidad laboral no sólo se compone de aptitudes académicas; debemos considerar -de acuerdo al puesto a ocupar-, rasgos tales como: madurez emocional, rasgos de carácter, capacidad para resolver conflictos e instrumentos para solucionarlos, entre otros.

Seleccionar significa elegir. El proceso de selección nos lleva permanentemente a buscar caminos para encontrar la persona más adecuada, más calificada, por medio de técnicas y procedimientos apropiados para captar y desarrollar el potencial humano en los diferentes estamentos de una Institución.

La primera pregunta que debemos hacernos es qué queremos obtener de esta persona en función de una tarea, cuáles son sus componentes, sus características específicas, cuáles son sus alcances, qué lugar ocupa dentro de la organización del INTA y por consecuencia el rol que deberá desempeñar la persona que pueda cumplir con ella.

Para una buena elección debemos tener claro el para qué y el por qué. Con estos dos elementos definidos será más factible encontrar a quién.

El perfil apunta a destacar los rasgos más importantes y sobresalientes considerados esenciales para lograr una cobertura eficiente. Estos son contemplados en los requisitos cuantitativos mínimos y los requisitos cualitativos del cargo. Los primeros corresponden al lugar que ocupa esa actividad dentro del organismo y su interrelación con los estamentos que lo componen y los segundos consideran los rasgos internos, es decir la estructura del trabajo y la puesta en funcionamiento de lo específico e inmediato. Es importante señalar que ambos requisitos deben considerarse en forma conjunta y armoniosa.

El objetivo es seleccionar la persona más cercana al ideal para cada puesto, de acuerdo al perfil requerido por el INTA, pero sabiendo que no existe el candidato ideal.

Es importante destacar que en todo proceso de búsqueda y selección de personal, resulta imprescindible conocer en general y al detalle las tareas que se deben realizar en la posición buscada, los niveles de reporte, así como las particularidades del grupo humano en el cual se debe insertar, a fin de que su inclusión tienda a potenciar el mejoramiento de

las relaciones laborales existentes y no a perpetuarlas en el tiempo, tomándolas crónicas.

Sobre la base de lo expuesto, el INTA implementó un régimen de concursos para la cobertura de las distintas posiciones escalafonarias y funciones de cargo.

Por CONCURSO entendemos:

- * Un método especial de selección de personal.
- * Una secuencia de actos administrativos productores de efectos jurídicos.
- * Un proceso que se encuentra normado en nuestro escalafón.

AGRUPAMIENTO ESCALAFONARIO

El agrupamiento escalafonario del personal del INTA se estructura en CLASES que a su vez están divididas en NIVELES y CATEGORIAS.

Todo el personal está ubicado escalafonariamente en cuatro clases según la índole de las tareas que desempeñen, la capacidad para ejecutar las mismas y los requisitos de estudios mínimos exigidos para cada clase.

Todas las clases se dividen en tres niveles (I, II, III). El nivel III es en todos los casos el inicial denominado apoyo inicial o asistente según las clases. Los niveles están a su vez subdivididos en categorías (9), unidad menor de revista.

Clase A: Profesional universitario

Agrupar al personal que reúne la capacidad científica y técnica necesaria para desarrollar tareas vinculadas con los objetivos institucionales, así como para desempeñar funciones de conducción y asesoramiento.

Es condición necesaria poseer título universitario de grado académico en carreras que abarquen un ciclo no menor a cinco años.

Clase B: Técnico

Agrupar al personal que realiza tareas de asistencia técnica al personal de la Clase A para el cumplimiento

de los objetivos institucionales, exigiéndose como requisito poseer título universitario de carreras intermedias o de estudios terciarios.

Clase C: Apoyo Técnico y Administrativo

Revisten en esta clase el personal que desempeña tareas técnicas o administrativas bajo la conducción o supervisión del personal perteneciente a las clases A y B, siendo condición necesaria poseer título de nivel secundario completo.

Clase D: Personal auxiliar

En esta clase se agrupa el personal que realiza tareas auxiliares bajo la supervisión de las restantes clases y desempeña tareas generales vinculadas con el mantenimiento de la infraestructura, el cuidado de animales, cultivos, ensayos, vigilancia, etc. Es condición necesaria para revistar en esta clase tener aprobado el ciclo de estudios primarios.

PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERA

El planeamiento de los recursos humanos se define como la estrategia para adquirir, utilizar, mejorar y conservar los recursos humanos en una Institución. Tal definición lleva implícita la necesidad de:

- 1) Evaluar los recursos laborales actuales.
- 2) Proyectar las necesidades laborales futuras.

El objetivo de un programa de planeamiento de carrera tiende a unificar las aspiraciones de un empleado con las oportunidades y desafíos existentes en una organización.

A tal fin, se entiende por "carrera" la sucesión organizada de puestos, que concatenados unos con otros, van delineando el avance y una posición dentro de la estructura de un organismo.

El escalafón del INTA define la carrera del personal como el progreso de la gente según su posición escalafonaria, obtenida mediante las promociones y concursos, conforme a procedimientos establecidos dentro del mismo.

Dicho avance o progreso se sucede dentro del agrupamiento definido que ubica al personal en cuatro

clases de acuerdo a la índole de la tarea que desempeña.

Promociones de categorías: para promocionar categorías en todas las clases, los agentes deben haber merecido una evaluación del desempeño adecuado al requerimiento institucional por lo menos durante tres períodos evaluatorios consecutivos.

Promociones de nivel: cuando el agente hubo alcanzado la máxima categoría de su nivel y permanezca en la misma por lo menos durante dos (2) períodos consecutivos sin merecer evaluaciones inferiores al requerimiento podrá aspirar al nivel superior, lo cual requiere una evaluación especial, orientada a ponderar sus aptitudes para asumir las responsabilidades propias del nivel superior al que aspira ascender. Implica un análisis exhaustivo de los antecedentes laborales y trayectoria del agente. Los agentes también tienen la posibilidad de ascender una o más categorías o cambiar a un nivel superior cuando se produce una vacante y poder participar del concurso correspondiente.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La medición de resultados es una preocupación constante en las organizaciones que también se refleja en la evaluación de su personal.

La evaluación del desempeño constituye el instrumento a través del cual se ponderan aptitudes y el desempeño del personal durante su carrera.

Es el elemento central a tener en cuenta para la promoción escalafonaria, para diagnosticar necesidades y otorgar oportunidades de capacitación, discernir un criterio objetivo para la permanencia o la baja del personal, y asignar reconocimientos monetarios y no monetarios conforme sus resultados.

En términos generales la evaluación del personal pretende lograr dos objetivos conexos: el aumento de la eficiencia y el crecimiento personal así como la obtención de mayor satisfacción en el trabajo.

Esos objetivos se podrán lograr en la medida que el proceso de evaluación permita apreciar las aptitudes, las posibilidades de progreso de la persona y conocer las cualidades y limitaciones de la misma.

El proceso de evaluación puede distorsionarse si quienes tienen a su cargo la calificación no han internalizado el sentido y los fines de la evaluación del desempeño y/o no interpretan exactamente el significado de los conceptos a evaluar.

Está comprobado -como verdad universal- que los evaluadores tienden a ser demasiado tolerantes y subjetivos al evaluar el personal a su cargo.

Por esa razón muchos sistemas de evaluación, como los de asignación de puntajes, han fracasado a pesar de ser teóricamente muy buenos por la tendencia a concretar las evaluaciones hacia el límite superior.

El sistema de evaluaciones establecido en el escalafón del INTA, por su fuerte énfasis en la calificación de la productividad y eficiencia, tiene la ventaja de ocuparse directamente del desempeño del individuo en su tarea, expresado en términos de lo efectivamente producido durante el año. Se trata en definitiva de calificar el resultado, el verdadero producto generado entre enero y diciembre de cada año por cada persona en su puesto de trabajo.

La evaluación parte del supuesto que los agentes revistan en la clase, nivel y categoría adecuadas a su capacitación formal y la trayectoria que hayan tenido en su profesión u oficio. Las expectativas de la Institución respecto del desempeño de los agentes que revistan en una misma clase, están vinculadas con lo que efectivamente se espera que la persona realice en virtud de su posición escalafonaria.

Las expectativas correspondientes a los agentes que revistan en el Nivel I de cualquier clase, son de mayor exigencia que los que se tienen respecto del Nivel II y de éste respecto al Nivel III.

Si el agente satisface plenamente las expectativas de su clase, nivel y categoría, merecerá una calificación de adecuado o destacado en cuanto al requerimiento institucional. La asignación de un resultado excelente supone que el agente ha superado ampliamente, - excepcionalmente - las expectativas vinculadas a su posición. Por el contrario una calificación inferior, significa que el agente durante el período evaluado no alcanzó a satisfacer los requerimientos vinculados con su posición escalafonaria.

El sistema está centrado en la calificación de la efectividad y eficiencia, con la evaluación

complementaria de otros dos conceptos propios a la índole de la tarea o funciones desempeñadas y de la clase de revista de cada agente.

Siempre se trata de la combinación de tres conceptos: efectividad y eficiencia, actitud de superación, liderazgo y supervisión, creatividad e iniciativa y rigor científico-metodológico.

Al resultado numérico asignado a cada concepto se aplica un factor de ponderación. Este no es igual para cada concepto, sino que en función de la mayor importancia asignada a EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA este concepto merece una ponderación de 0,50, mientras que a los dos conceptos restantes se aplica un factor de 0,25. A cada concepto evaluatorio se aplica una escala de entre 0 y 100 puntos.

Concepto	Expresión Numérica
Inferior	menos de 60 puntos
Adecuado	de 60 a 80 puntos
Destacado	más de 80 y hasta 90 puntos
Excelente	más de 90 y hasta 100 puntos

Finalmente y según los resultados de la evaluación del desempeño los agentes podrán percibir como incentivo económico un adicional por productividad variable anualmente según lo que establezca el Consejo Directivo.

CARGOS DE CONDUCCIÓN Y ESTRUCTURA DE PROGRAMAS

Funciones Ejecutivas: en la estructura de línea constituyen la conducción gerencial de la Institución. tiene una duración de cinco años, debiendo realizarse el concurso respectivo para cubrir dichas funciones para el período siguiente. Los cargos en este nivel podrán ser ejercidos en la misma función y destino hasta dos períodos consecutivos.

Funciones Intermedias: son las funciones que constituyen la conducción intermedia y de apoyo directo a las funciones ejecutivas, teniendo una duración de 3 a 5 años, la que será especificada en las bases de los respectivos concursos.

Funciones programáticas: los roles previstos en la estructura programática implican la coordinación científica metodológica de las actividades previstas en

el sistema de planificación del INTA. El agente que desempeñe este rol tendrá dependencia técnica del responsable del Programa o proyecto, manteniendo dependencia administrativa o jerárquica de la Unidad donde revista.

Cuando un agente deje de desempeñar algunas funciones señaladas, pasará a realizar tareas propias de su posición escalafonaria, continuando su carrera según las previsiones del presente Escalafón.

Específicamente para aquellos agentes que hayan desempeñado funciones ejecutivas acreditando una evaluación favorable de su gestión, podrán presentar un proyecto de reinserción profesional que luego de aprobado les permitirá percibir por dos años una retribución equivalente al 60 por ciento de la diferencia entre su remuneración normal y la que percibía en el ejercicio de las funciones ejecutivas.

REMUNERACIÓN - COMPENSACIONES

Un sistema de remuneraciones se orienta al logro de diversos objetivos

Para el trabajador:

- 1) Cumplimiento del concepto de justicia relativa: remuneración como contraprestación obligada por su trabajo.
- 2) Lograr mejoras en función de asumir mayores responsabilidades o tareas más complejas.
- 3) Remuneración comprendida en un sistema y no sujeta al azar o decisiones arbitrarias.

Para la organización:

- 1) Precisar los costos de personal.
- 2) Permitir la administración de las remuneraciones aún en contextos no favorables.
- 3) Evitar las discrecionalidades y privilegios.

El escalafón del INTA define la retribución de los agentes a través de los elementos que la componen: asignación básica de cada categoría, adicionales, suplementos y asignaciones, facultando al Consejo Directivo para reglamentar sus bases de cálculo.

Se trata de un sistema mixto que estructura el sistema de remuneraciones sobre la base del puesto (suplemento por función y por zona) y de las personas que los ocupan (adicional por antigüedad, productividad, etc.).

INCENTIVOS

Los incentivos diseñados por las organizaciones buscan motivar a los empleados para el logro de determinados objetivos y/o conductas. Por eso la importancia de la claridad de los objetivos y las pautas de comportamiento requeridas.

Adoptar un incentivo como estrategia de incremento salarial sin relacionarlo con lo que constituye su esencia logra desvirtuarlo. Un incentivo se halla desvirtuado cuando el personal deja de verlo como la recompensa por logro de determinado objetivo y lo visualiza como parte de la remuneración.

Los incentivos deben lograr



Dentro de la política de incentivos monetarios el INTA asigna mensualmente a los agentes el adicional por productividad, según los resultados de la evaluación del desempeño, mediante escalas que determina anualmente el Consejo Directivo.

Por otra parte y como excepción a la dedicación exclusiva, el organismo autoriza a su persona al percibir otras remuneraciones referidas a actividades vinculadas a la profesión y/o función como:

- a) Derechos de autor por obras y/o trabajos técnicos de su autoría encomendados por el INTA.
- b) La docencia universitaria de pre y postgrado con dedicación simple.

- c) Consultorías científico o técnicas cuando sean solicitadas por organismos nacionales o internacionales sin fines de lucro o para el cumplimiento de convenios o acuerdos con otros países.
- d) Convenios de Vinculación Tecnológica, de asistencia técnica, etc, que el INTA emprenda con organizaciones públicas o privadas.

Finalmente el Consejo Directivo podría asignar la condición de Profesional Consulto al personal que haya demostrado características sobresalientes en el desempeño de su actividad y cuyos méritos excepcionales lo hagan acreedor a tal distinción. La condición de consulto constituye un reconocimiento institucional a la trayectoria del profesional, a quienes podrán desempeñar funciones de investigación, extensión o asesoramiento a otros niveles.

RELACIONES LABORALES Y ASISTENCIA AL PERSONAL

La Dirección Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos ha creado un departamento de Relaciones Laborales y Asistencia al Personal cuya función es atender todo aquello que haga a las relaciones del personal en la organización, como es el cumplimiento de las normas establecidas en el Escalafón, las condiciones de trabajo y la relación con las asociaciones sindicales que las representan.

Pero, fundamentalmente, como parte de la política de Recursos Humanos del INTA la atención de los problemas de salud, los accidentes laborales y ciertas patologías sociales figuran como aspectos relevantes a tener en cuenta para el bienestar físico y espiritual de los agentes y sus implicancias en el trabajo.

Recientemente, se ha constituido una Mutual del personal que atiende aspectos de la calidad de vida de los agentes que no pueden ser atendidos por otros estamentos, básicamente en lo que hace a programas de vivienda, prestaciones médicas de mayor complejidad, asignación de créditos personales, etc.

INCENTIVACIÓN - POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

En la descripción de los nuevos escenarios mundiales, los efectos de la revolución científico-

tecnológica ocupan un lugar significativo, configurando un panorama de crecimiento de la ciencia y la tecnología cada vez más estrechamente vinculado con el proceso de producción, distribución y consumo. Estos procesos se enmarcan, por otra parte, en una globalización creciente de las actividades humanas, y un reagrupamiento de los países en grandes bloques económicos o político-económicos.

La complejidad de esta situación exige de las instituciones una capacidad de generar respuestas ágiles y flexibles, para un desarrollo tecnológico-productivo sustentable.

El sector agropecuario plantea, dentro de este contexto, una creciente demanda tecnológica, y la necesidad de encontrar alternativas para la producción, en el marco de una economía nacional que pretende su integración a la economía mundial. Para una institución de ciencia y técnica, estos cambios se traducen en replanteos institucionales que afectan a su estructura y funcionamiento, generando al mismo tiempo nuevas necesidades de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Los nuevos planteos sobre gestión y estrategia de las empresas, y su vínculo más estrecho con la investigación, llevan a la revalorización de la calidad de los recursos humanos y a la consideración del "conocimiento" como elemento estratégico fundamental para pensar en la realización de cualquier emprendimiento a futuro, con ciertas probabilidades de éxito.

La actualización y adaptación de los programas de educación y capacitación permanente, y la modernización científico-tecnológica, son herramientas idóneas para alcanzar la formación de los recursos humanos de una institución moderna y la competitividad internacional del país y de su sistema y estructura productiva.

La educación y el conocimiento son considerados hoy los principales recursos generadores de riqueza, señalando la responsabilidad de las instituciones afectadas a la generación y difusión de conocimientos, y la necesidad de que adecuen sus programas y actividades a estas nuevas y crecientes demandas.

Aún cuando aumenten sensiblemente las fuentes de información en un futuro cercano, esto no resultaría suficiente. Es necesario transformar la información en

conocimiento para que éste pueda ser volcado con efectividad a los sistemas productivos. De ahí la necesidad de mejorar y consolidar en forma progresiva la capacitación formal y la transferencia de conocimientos a través de metodologías como la extensión, la experimentación adaptativa y otras.

En este contexto, la capacitación en una institución de ciencia y técnica cobra importancia estratégica trascendente. En tal sentido, el INTA deberá acentuar en forma permanente y progresiva la capacitación de su personal en los distintos niveles, con contenidos acordes a los objetivos fijados para su accionar.

La política institucional del cambio en que está involucrado INTA, se caracteriza por los procesos de descentralización operativa de sus unidades regionales, la participación en su conducción de los distintos sectores vinculados a la producción agropecuaria, y la integración con instituciones y recursos disponibles a nivel de cada realidad local, nacional e internacional.

En función de lo dicho anteriormente, sería interesante definir los alcances de una FORMACIÓN GENERAL que dé un adecuado marco para la interpretación y la reflexión crítica del contexto en que se desarrolla la acción sustantiva de la institución. Esto daría proyección a la FORMACIÓN ESPECÍFICA que capacitaría en el desempeño de su personal directivo, técnico y auxiliar para operar con efectividad en cada ámbito de trabajo. Por otra parte, una FORMACIÓN METODOLÓGICA adecuada aportaría criterios de acción y lineamientos de trabajo tendientes a una mayor eficacia y coherencia en el esfuerzo institucional. A la FORMACIÓN INSTRUMENTAL le quedaría la misión de ayudar a que el trabajo resulte más efectivo con relación a los objetivos institucionales.

Desde su creación el INTA consideró que uno de los principales medios para lograr el fortalecimiento de la investigación, extensión y productividad agropecuaria era fomentar el nivel de capacitación de su personal, decidiendo la creación del Departamento de Especialización para su instrumentación.

Hasta el año 1980 un grupo numeroso de técnicos salió al exterior a realizar estudios académicos, reduciéndose ese número entre 1981 y 1984 por restricciones financieras.

A medida que esas restricciones se fueron eliminando, se determinó que el INTA requería de un

esfuerzo adicional a fin de apoyar el crecimiento agropecuario que se esperaba lograr en los próximos años.

A partir de ese objetivo, se consideró que el personal profesional del Instituto debía prepararse mejor, capacitándose con preferencia en otros países que contaban con centros de excelencia donde pudieran obtenerse los conocimientos básicos y prácticas avanzadas que requería el sector agropecuario.

Desde su creación hasta el año 1987 un 14 por ciento de su personal profesional detentaba capacitación a nivel de postgrado (MSc 11% y PhD 3%) sobre un total de 1900 agentes. Ello fue alcanzado en el orden nacional mediante acuerdos con la Universidad Nacional de La Plata y la Universidad de Buenos Aires y en el orden internacional a través de convenios con el IICA, PNUD-Banco Mundial, BID, INRA, CIMMYT, FAO, entre otros.

A partir de 1988 se instrumenta el Plan de Capacitación y Formación de Postgrado que impulsó la capacitación de todos los estamentos de su personal con especial énfasis en los responsables de llevar a cabo la actividad sustantiva de la institución.

Esto se favoreció con la instrumentación de convenios con diversas instituciones, particularmente con universidades del país y extranjeras. Entre ellos se destacó el celebrado con el INTA-BID mediante el cual se capacitaron en el exterior 208 técnicos entre los años 1985-90. Finalizado dicho convenio se firmó uno nuevo actualmente en vigencia, incluido en el "Proyecto de Modernización de los Servicios Agropecuarios - Componente Desarrollo Tecnológico" INTA-BID-BIRF, con financiación del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo, que apoya especializaciones de postgrado, actualización y perfeccionamiento en temas de interés institucional, y asistencia a congresos y/o reuniones científicas.

En lo que hace a la capacitación de su personal directivo se organizaron cursos gerenciales y de formación de la conducción intermedia, con la colaboración de instituciones del medio especialmente con el INAP. Algunos de los temas abordados fueron: Políticas de Dirección, Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología, y Gestión Interinstitucional.

En cuanto a la capacitación del personal auxiliar en este período, se organizó en un primer momento a

través de la Comisión de Capacitación de Auxiliares de Laboratorio (COMCAL). A partir de 1990 se le transfirió también la responsabilidad de organizar cursos para el personal administrativo y de campo. Desde entonces se la denomina CONCA- Comisión de Capacitación de Auxiliares- integrada por técnicos de distintas unidades del país y un representante gremial. Se organizaron a partir de entonces cursos para personal auxiliar, administrativo y de campo.

A partir del año 1990 se puso en ejecución el PLANTA 90-95 (Plan de Tecnología Agropecuaria), entre cuyos objetivos se consideró la descentralización de la capacitación de acuerdo a los intereses de cada Centro Regional y a los recursos disponibles, reservando para el ámbito nacional aquellas actividades de capacitación que respondían a los grandes lineamientos nacionales.

En este contexto se desarrollaron cursos de capacitación gerencial en los cuales se buscó sensibilizar y poner en conocimiento acerca de los cambios estructurales y económicos a nivel mundial, regional y local a los representantes de las áreas gerenciales en sus diferentes niveles: alta gerencia, gerencia media y gerencia de inicio. En los mismos se capacitaron aproximadamente 300 técnicos entre los años 1992-94.

Así también se realizaron seminarios de capacitación en experimentación adaptativa y metodología de la investigación destinados a los investigadores y extensionistas de la institución que hasta el momento han abarcado a 280 agentes.

Otra actividad de capacitación que se realiza abierta a la comunidad y en procura de renovar sus cuadros técnicos es instrumentada a través del Programa de Becas de Iniciación y Perfeccionamiento que tiene un cupo de 100 profesionales en distintas áreas de acuerdo a los requerimientos de las regiones.

La especialización de postgrado se ha realizado en el país a través de los convenios de cooperación INTA - Universidades Nacionales. Las especialidades que no cubren estos postgrados se han realizado en el exterior en busca de un nivel de excelencia adecuado a las crecientes exigencias de la realidad agropecuaria y que les permita estar actualizados en las innovaciones científicas y tecnológicas.

En la actualidad más del 45 por ciento de la población de profesionales del INTA tiene capacitación de

postgrado, discriminados de la siguiente manera: 26 por ciento con nivel de doctorado y 74 por ciento con nivel de maestría. Esta capacitación ha respondido a las necesidades de los Programas regionales y Nacionales, debidamente enmarcados en los objetivos institucionales del mediano y largo plazo.

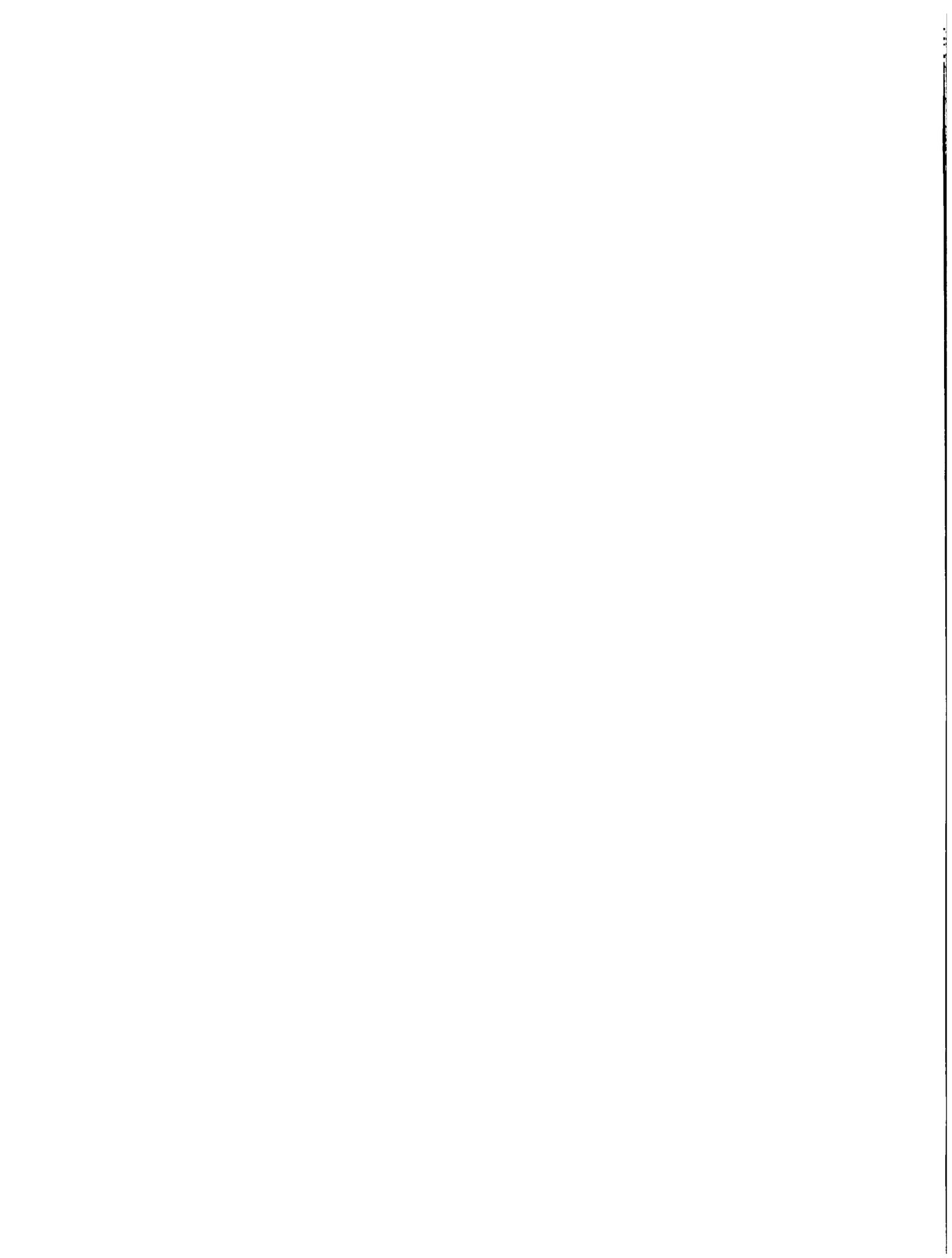
Todos estos programas de capacitación permanente con grado y sin grado se siguen desarrollando, sumándosele un sistema de actualización en cursos cortos tanto en el país como en el exterior teniendo en cuenta los mismos criterios señalados anteriormente. Se prevé para el segundo semestre del 96 haber seleccionado a aproximadamente 35 técnicos para acceder a este programa.

Con respecto a lo que hace a la futura capacitación institucional se tienen en cuenta los siguientes objetivos:

- Plantear la capacitación en términos de desarrollo de recursos humanos que el país

necesita, promoviendo la integración de esfuerzos de diferentes sectores e instituciones en las acciones que se programen.

- Generar una propuesta de formación integral y permanente para los diferentes sectores del personal, que prepare para abordar la función específica en un nivel de excelencia, tanto como para visualizar su rol desde la perspectiva del contexto institucional y social que lo justifica.
- Generar las demandas de capacitación a partir del análisis de la realidad de cada trabajo desde la perspectiva de los objetivos institucionales, a través de un modelo de educación y trabajo.
- Favorecer la comprensión del sentido del propio trabajo dentro del marco institucional y del proceso que transita la organización, reconociendo áreas de articulación e integración entre los diferentes roles y funciones.



Recursos Humanos y áreas de capacitación

por Karl Morales Aguayo * y Víctor Zeballos **

BASES DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DEL INSTITUTO BOLIVIANO DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA

Antecedentes

El Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA), fue creado en el año 1975 como una entidad descentralizada con el objetivo principal de desarrollar y transferir tecnología agropecuaria a todos los productores del agro boliviano para cuyo efecto se consolidó en favor de la institución los servicios de investigación y de extensión a lo largo de todo el país.

Por otra parte, quedó claro que la productividad de diferentes cultivos en las zonas tradicionales de Bolivia podían aumentar considerablemente y que los aumentos en la productividad generarían impactos significativos en el ingreso de las familias campesinas.

Ante esta realidad, en abril de 1991, el Gobierno Boliviano firmó un contrato de crédito con el Banco Mundial por un monto equivalente a 21 millones de dólares y con un aporte gubernamental de 5,3 millones de dólares.

Unidades que conforman la estructura orgánica del IBTA

Dirección general

La Dirección Ejecutiva del IBTA, es el nivel de máxima decisión ejecutiva de la organización, encargada de la planificación nacional del IBTA, la

proyección y coordinación de las actividades del plan estratégico de la institución.

Conformación orgánica

La institución está formada por el Director Ejecutivo y el apoyo de la Secretaría Ejecutiva con dependencia directa, y está conformada por tres unidades de asesoramiento:

- . Auditoría Interna
- . Planificación y Desarrollo Institucional
- . Asesoría Legal

Regionalización de investigación y transferencia de tecnología

REGION	DEPARTAMENTOS	SEDE PRINCIPAL
I	La Paz, Oruro, Potosí	La Paz
II	Chuquisaca, Tarija, Potosí	Sucre
III	Cochabamba	Cochabamba
IV	Beni-Pando	Trinidad

Recursos Humanos

La calidad de los productos finales del IBTA, es una función directa del nivel profesional técnico de sus funcionarios. En este orden se garantiza excelencia en la capacitación de técnicos de investigación y transferencia de tecnología, especialmente en el reclutamiento de personal técnico, entrenado por el IBTA u otros. El mantenimiento del nivel, sólo se logra con políticas coherentes y agresivas de capacitación, niveles de salarios competitivos y estabilidad funcional e institucional.

* Jefe de Recursos Humanos del IBTA, La Paz, Bolivia.

** Administrador del IBTA, La Paz, Bolivia.

Jefaturas regionales

Las Jefaturas Regionales están encargadas del manejo de los recursos materiales, financieros y humanos de apoyo a los programas nacionales, en cada uno de las regiones del país. Los Jefes Regionales supervisan directamente a los Jefes de Estaciones Experimentales, Subestaciones y Centros de Germoplasma. Tienen bajo su dependencia el siguiente personal:

- Jefe Regional
- Administrador Regional
- Encargado de Servicios Generales
- Auxiliar Administrativo Contable
- Chofer
- Secretaria
- Sereno/Conserje

Jefatura de Planificación

Es una Unidad de apoyo, encargada de la captación de recursos, formulación y elaboración de planes, programas y proyectos, el plan estratégico, los planes operativos anuales y el seguimiento de su ejecución. Para tal cometido esta Unidad está conformada del siguiente personal:

- Jefe
- 2 Especialistas I en Planificación y Evaluación
- Especialista I en Economía Agrícola
- Supervisor de Infraestructura y Equipamiento
- Operador de Computación
- Secretaria

Centro de Informática

Encargada del desarrollo de los sistemas computarizados de información gerencial, así como la operación de la red computarizada de comunicación responsable de coordinar la organización de cursos continuos de refrescamiento en el manejo de todos los análisis de experimentos. Esta unidad está conformada por los siguientes funcionarios:

- Especialista I en Informática
- Técnico en Computación

Directores Regionales

Estas instancias fueron creadas para un mejor desempeño regional y para el logro efectivo de acción de impacto en el desarrollo sectorial; estableciendo como un ordenamiento jerárquico de acción y funcionamiento de Direcciones Regionales del Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria, dependiente de la Dirección Ejecutiva.

Atribuciones de los Directores Regionales

- a) Proponer ante el Directorio Nacional del IBTA, para su aprobación, las políticas regionales o departamentales en materia de desarrollo y transferencia tecnológica, prestación de servicios y financiamiento.
- b) Presentar al Directorio Nacional las solicitudes de incorporación de otras organizaciones al interior de su seno.
- c) Aprobar planes, programas, proyectos y presupuestos del IBTA regional a su cargo, para ser elevados a consideración del Directorio Nacional.
- d) Normar y fiscalizar el comportamiento de los planes operativos anuales y las actividades del IBTA regionales.
- e) Proponer al Directorio Nacional, la estructura técnica-administrativa de los IBTAs regionales.
- f) Designar al Jefe Regional del IBTA, mediante concurso de méritos. El Jefe Regional del IBTA permanecerá en su cargo por un mínimo de cuatro años.
- g) Elaborar y aprobar el reglamento interno de funcionamiento del Directorio Nacional del IBTA y del IBTA que deberá ser refrendado por el Directorio Nacional.
- h) Cumplir y hacer cumplir estrictamente los reglamentos y las disposiciones relativas al funcionamiento de la institución.

La otra área es de apoyo conformado por un Comité Técnico Administrativo.

El control de la autoridad lineal y funcional que ejerce la Dirección Ejecutiva sobre el ámbito

organizativo del IBTA, está delegado en dos grandes áreas con direcciones de líneas, las cuales son:

- DIRECCION NACIONAL TECNICA
- DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Unidades de Asesoría y Apoyo

Las Unidades que conforme este nivel son esencialmente de característica funcional hacia todo el contexto del ámbito organizativo del IBTA, es decir, es la relación que se da entre los órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a los de línea y a los niveles ejecutivos de la institución.

Oficina de Auditoría Interna

Esta Unidad da asesoramiento a la Dirección Ejecutiva y a todas las Unidades que lo requieran. Su naturaleza es examinar, fiscalizar, controlar y dictaminar los resultados obtenidos para mejorar las operaciones y procedimientos técnico-administrativos. Esta Unidad tiene libre acceso a los documentos, libros, actas, registros, relacionados con las actividades del IBTA.

La Unidad de Auditoría está conformada por:

- Jefe de Auditoría
- Un Auditor Interno
- Una Secretaría

Oficina de Asesoría Legal

Esta oficina funciona como una Unidad de Apoyo a la Dirección Ejecutiva y a las Direcciones de Área, asesorando sobre aspectos jurídicos y legales de la institución y asume la defensa en los aspectos jurídicos. Para realizar estas funciones cuenta con el siguiente personal:

- Asesor Legal
- Procurador
- Secretaria

Dirección Técnica Nacional

Esta Dirección está conformada por el Director Técnico Nacional y el apoyo de una Secretaría Ejecutiva con dependencia directa y está conformada por tres áreas operativas y una de asesoría como ser:

- Jefe Nacional de Investigación
- Jefe Nacional de Transferencia
- Jefaturas Regionales
- Jefatura de Planificación

Jefatura Nacional de Investigación

Es la encargada de organizar y ejecutar las diferentes actividades de investigación agropecuaria. Está organizada en seis programas de investigación: papa, quinua, ganadería y forrajes, leguminosas, maíz, y frutales. Asimismo el IBTA cuenta con especialistas para apoyar al diseño, desarrollo y evaluación de los proyectos de investigación en campos específicos. Para tal cometido esta Unidad está conformada del siguiente personal:

- Jefe de Investigación
- Jefes de Programas
- Investigadores II
- Investigadores I
- Técnicos II
- Técnicos I
- Especialista (Fitopatología)
- Especialista (Entomólogo)
- Especialistas II (Recursos Genéticos)
- Especialista II (Riego y Drenaje)
- Especialista II (Biotecnología)
- Especialista (Biometría)
- Especialista (Recursos Naturales)
- Químicos
- Laboratoristas
- Secretarías

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA DEL IBTA

El Programa de Capacitación del personal técnico del IBTA, se encuentra en el marco del Convenio de Fortalecimiento y Modernización de la Institución suscrito entre el IBTA y el Banco Mundial.

Objetivos del Programa de Capacitación

El objetivo general del Programa de Capacitación es el de mejorar cualitativamente el nivel de preparación técnica de los recursos humanos con los que cuentan los **Programas Nacionales de Investigación y Transferencia del IBTA**.

De la misma manera, los objetivos del presente programa se relacionan con el Convenio establecido entre la Universidad Andina "Simón Bolívar", la Universidad de Wisconsin y el IBTA.

Siguen los lineamientos de los Programas Internacionales de Cooperación, de las entidades donantes y los programas multilaterales de Cooperación, (FAO, COTESU, COOPERACION HOLANDESA, CEE, CIID, PL-480, PROCIANDINO, PROCISUR, PROCITROPICOS y otros).

Áreas del Programa de Capacitación

Programas

- CEREALES
- GANADERIA Y FORRAJES
- LEGUMINOSAS
- TUBERCULOS Y RAICES
- FRUTAS Y HORTALIZAS
- PROYECTOS ESPECIALES (SERICULTURA, FLORES)
- CULTIVOS INDUSTRIALES (CAFE, CACAO, GIRASOL)

Apoyo Técnico

- UNIDAD DE CAPACITACION
- UNIDAD DE RECURSOS NATURALES
- UNIDAD DE TRANSFERENCIA, DOCUMENTACION Y COMUNICACION

Otras Areas Especificas

- REDACCION TECNICA Y PRESENTACION CIENTIFICA
- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
- ANALISIS DE INTERPRETACION DE DATOS Y RESULTADOS
- MANEJO COMPUTARIZADO DE DATOS
- MANEJO DE LABORATORIOS
- COSTOS DE PRODUCCION, COSTOS MARGINALES, VALOR ACTUALIZADO, TASAS DE RETORNO
- PRINCIPIOS DE MARKETING Y SU RELACION CON LA INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA
- CURSOS DE INGLES TECNICO A TODO NIVEL EN LOS CENTROS EXPERIMENTALES
- EVALUACION DE TOEFL PERIODICAS (EXAMEN DE INGLES)
- ENFOQUE DE SISTEMAS DE PRODUCCION (PRINCIPALMENTE PARA ALTIPLANO Y VALLES ANDINOS)
- USO DE SISTEMAS "EXPERTO" PARA AYUDAR EN TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y EXTENSION
- TECNICAS DE PROGRAMACION LINEAL-DOMINANCIA ESTOCASTICA
- VALOR DEL RIESGO EN LAS TECNOLOGIAS
- PRE-EXAMEN PARA RANKING DE LOS POSTULANTES A BECAS DEL IBTA

Bases para la determinación de prioridades de capacitación

- Los objetivos institucionales.
- Realidad rural y las necesidades de las áreas de influencia del IBTA.
- La orientación de los jefes de programas nacionales del Instituto y sus objetivos específicos.

- La actual formación y potencialidad de los candidatos y postulantes a becas.
- Objetivos de Cooperación Interinstitucional.
- Dominio de los idiomas en que se dictarán los cursos: Inglés y Francés.

Estrategia de capacitación

La Estrategia de Capacitación del IBTA se basa en lo siguiente:

Capacitación horizontal en base a seminarios, talleres, visitas, intercambio de experiencias, paneles, mesas redondas, simposios.

Cursos Cortos fuera del país, con dinámica propia y actualizada.

Cursos Cortos fuera del país orientados al desarrollo de los programas de investigación y transferencia. Estos cursos tendrán una duración media de tres meses y estarán destinados a ampliar el enfoque de investigadores, técnicos, extensionistas y jefes de programa.

Capacitación a largo plazo mediante cursos de post-grado de especialización (3 a 8 meses), de maestría y doctorado en centros académicos de reconocida calificación en su especialidad (lineamiento de la Universidad de Wisconsin).

Cursos de maestría a ser desarrollados en el marco del Convenio de Capacitación a nivel de post-grado suscrito entre la Universidad Andina, la Universidad de Wisconsin y el IBTA.

Modalidades de ejecución

La Capacitación de Personal Técnico y los Programas Nacionales de Investigación y Transferencia del IBTA deben adecuarse a los requerimientos del desarrollo agropecuario del país.

El Comité de Becas y Capacitación del IBTA está conformado por la Dirección Técnica, las Direcciones de Investigación, de Transferencia y Tecnología, Planificación, Recursos Humanos y Capacitación y Dirección Administrativa. Asume las funciones de Comité de Selección de los postulantes a cursos de

post-grado (Identificación de prioridades, ejecución y evaluación del programa).

Coordinación de los Programas del IBTA con las IITs (Instituciones Intermedias de Transferencia) y las Entidades Donantes, para adecuar las estrategias del IBTA al desarrollo del sector agropecuario.

El otorgamiento de las becas de estudio del IBTA están sujetas a **concurso de méritos y exámenes de competencia** abiertos, que mediante memorandum de comunicación son anunciadas las becas disponibles fijando fechas de presentación de la documentación requerida y de las entrevistas de selección.

La evaluación es rígida y exhaustiva, tomando en cuenta: i) Grado académico; ii) Participación en cursos científicos; iii) Notas de la universidad; iv) Informe de los profesores de la especialidad; v) Publicaciones científicas; vi) Evaluación de los Jefes de Programa como funcionario del IBTA; vii) Examen de "proficiency" (especialidad en el idioma inglés) por parte de un Comité Técnico que incluye a los Asesores de Wisconsin y de otras instituciones; viii) Evaluación de su labor científica en el IBTA; ix) Condiciones de salud debidamente certificadas.

Los técnicos de un programa definido podrán participar en **casos excepcionales en el concurso para otro programa**, con el propósito de crear un campo más grande de competencia y que permita brindar mejores oportunidades a técnicos capaces cuya disciplina u orientación no esté disponible en su propio programa.

Proyecto de tesis de maestría y/o doctorado

Los temas de tesis de post-grado deberán estar relacionados con los problemas del país en las áreas de trabajos específicos de los participantes.

El desarrollo de las tesis en Bolivia estarán de acuerdo a un plan que permita su trabajo en el país con apoyo directo de su asesor (se financiará viaje del postulante y su asesor).

El desarrollo de la tesis en el exterior deberá dar prioridad a la información acumulada en el país en base a un **programa de trabajo** que sirva para proyectar al IBTA en el ambiente científico altamente calificado en investigación y transferencia.

Estado actual del nivel de capacitación

La determinación del **estado actual** en que se encuentra el nivel de capacitación del IBTA, es el **trabajo base** para el actual Programa de Capacitación. En este proceso han intervenido la Dirección Técnica, Planificación y Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Capacitación del IBTA, en coordinación con la Misión de la Universidad de Wisconsin.

Una consecuencia del diagnóstico es el actual Programa de Cursos Cortos y de Largo Plazo, que fue realizado para presentar al Banco Mundial como un requisito del Convenio establecido con el mismo.

Programa de tesistas becarios

El IBTA en su **Programa de Capacitación** y mejoramiento académico de los recursos humanos contempla el otorgar becas a egresados del Sistema Nacional de Enseñanza Superior, con el propósito de que los becados conduzcan investigaciones y elaboren sus **TESIS DE GRADO** hasta alcanzar el grado profesional correspondiente.

Son sujetos del beneficio de una beca-tesis los postulantes que hayan completado su ciclo de estudios a nivel de licenciatura y estén plenamente habilitados para iniciar la tesis de grado.

EL COMITE DE CAPACITACIÓN constituye la máxima instancia de selección. La beca es otorgada por el tiempo de un año, tiempo en el que el becario debe terminar su investigación y la redacción de la tesis, revisada y aprobada por el Jefe del Programa.

El tema de investigación es seleccionado por el Jefe del Programa y comprende uno de los subproyectos que forman parte del Plan Operativo Anual del IBTA. En ningún caso el becario conducirá una investigación no contemplada en dicho plan. De darse el caso, el Comité de Becas tiene potestad de anular el Contrato.

DISTRIBUCIÓN DE BECAS TESIS POR PROGRAMAS

En el Cuadro 1 se presentan los Programas y Subprogramas en los cuales se realiza la distribución de tesistas.

Se asignan cuatro tesistas por Programa y tres tesistas por Subprograma, para la realización de programas de investigación y transferencia de tecnología.

Comité de Selección

La selección de los postulantes será efectuada por el Comité de Becas y Capacitación, conformado por el Director Técnico, el Coordinador de Programas, el Jefe de Recursos Humanos y el Encargado de Capacitación. A este Comité se adscribirá el Jefe del Programa involucrado.

Este Comité constituye la máxima instancia de selección. Tendrá como funciones el cumplimiento de todo el procedimiento de selección, la verificación de la documentación, la selección de los postulantes y la emisión de un **Informe** a la Dirección General

Cuadro 1. DISTRIBUCIÓN DE BECAS-TESIS POR PROGRAMA

PROGRAMA	SUBPROGRAMA	Nº DE BECAS
CEREALES	Subprograma Quinua	3
	Subprograma Maíz	3
	Subprograma Trigo y C.M.	3
GANADERIA y FORRAJES		4
TUBERCULOS y RAICES		4
LEGUMINOSAS		4
FRUTALES y HORTALIZAS		4

para su aprobación o rechazo. Verificará igualmente, la elaboración del contrato a la brevedad posible.

Firma del contrato

Para la firma del contrato, el postulante seleccionado deberá tener la aprobación previa del perfil del proyecto por la Unidad Académica respectiva y en el que se señalen los asesores designados. Sin este requisito, el IBTA no firmará ningún contrato.

Una vez aprobado el perfil del proyecto, el postulante y su garante firmarán el contrato, el que regirá a partir de la fecha señalada en el mismo, solamente entonces, el postulante podrá considerarse becario-tesista.

Organigrama personal

La Unidad de Capacitación del IBTA, depende de la **Coordinación de Unidades de Apoyo Técnico**, la que a su vez depende de la Dirección Técnica de la institución.

Las decisiones y resoluciones de la Unidad de Capacitación son realizadas por el **Comité de Becas y Capacitación del IBTA**, que tiene sus funciones específicas y generales, avaladas por el D.S. N° 21364 de agosto de 1986.

Cobertura geográfica

La Unidad de Capacitación del IBTA, tiene la cobertura geográfica que tienen los Programas Nacionales de Investigación y Transferencia de Tecnología de la institución, los mismos que se encuentran señalados en el Convenio entre el Banco Mundial y el IBTA, en el que se da prioridad a la región de altiplano y valles interandinos que corresponden al sector occidental del país.

Niveles de coordinación (cooperación)

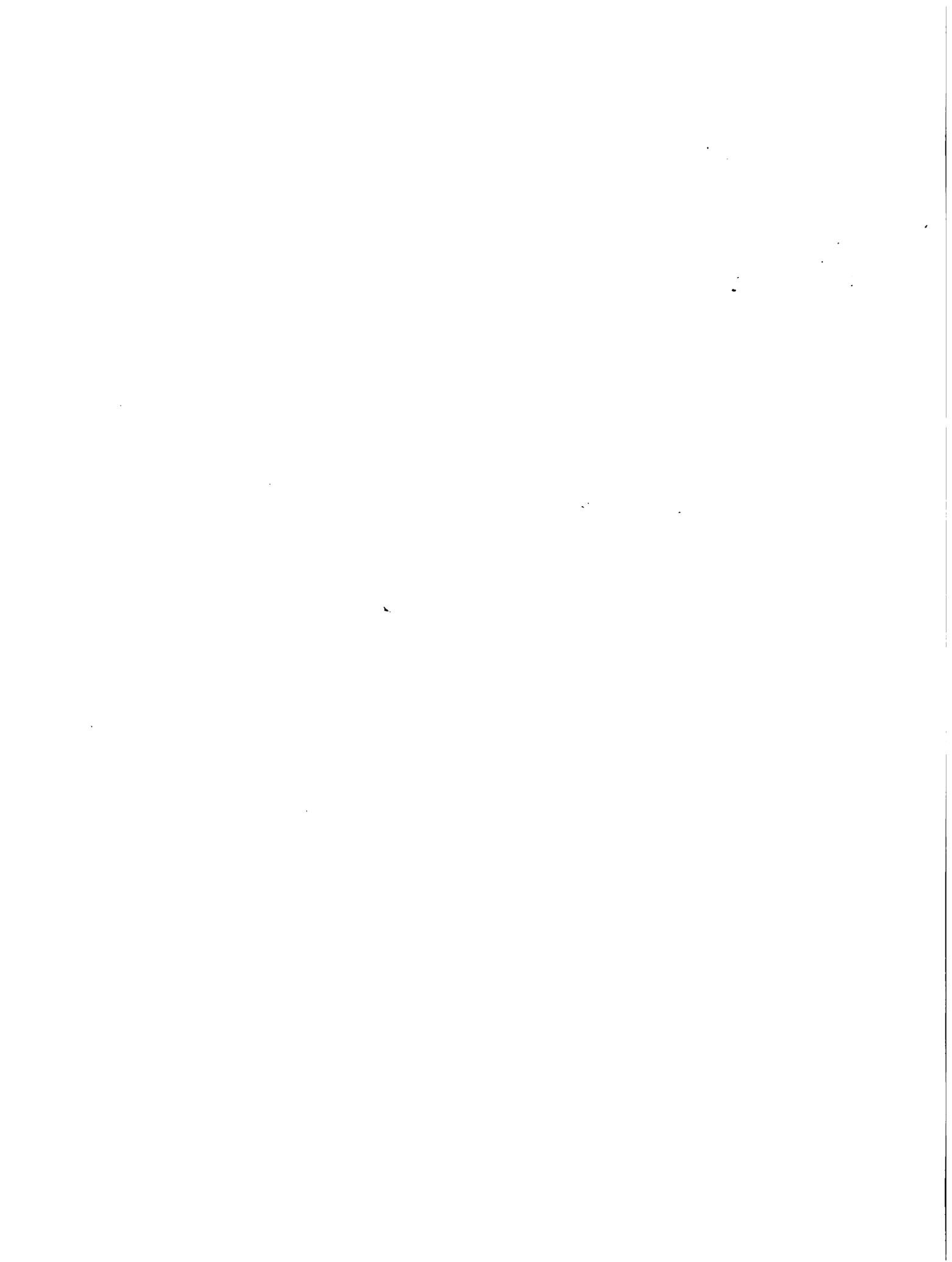
Como niveles de coordinación, el IBTA tiene los que se establecen a través de los programas nacionales de investigación y transferencia, así como aquéllos que existen con las Unidades de Apoyo Técnico.

En su relación con otras dependencias del IBTA, la coordinación se establece a través de las Unidades de Apoyo Técnico, especialmente con los niveles superiores de la institución. La coordinación interinstitucional se realiza por intermedio de la **Dirección Técnica y la Dirección General del IBTA**.

La coordinación es fundamental para la capacitación del personal, especialmente con la Secretaría Nacional de Agricultura y Ganadería y los Ministerios del sector. Los que regulan las declaratorias en Comisión para seguir cursos de post-grado en todos los niveles.

La Unidad de Capacitación del IBTA confronta difícil situación, con relación a la ampliación de la declaratoria en Comisión (**Resolución biministerial**) que debe tramitarse para los becarios que tiene el IBTA. Esta labor se considera de prioridad en el presente período institucional.

Se tramitan los informes de avance de materias, notas académicas de aprobación y aplazamiento, notas de la Universidad solicitando y dando ampliación a la estadía de "files" personales de los becarios que son necesarios para continuar con los trámites específicos, que deben realizarse en la Oficina de Becas y Cooperación Internacional.



Políticas de Recursos Humanos da EMBRAPA

por Raimundo A. Araújo*

Políticas de recursos humanos são as linhas gerais de ações que conformam a filosofia e os propósitos da organização sobre seus empregados. Estas linhas gerais, por sua vez, balizam as estratégias e as ações da organização com referência a todos os aspectos da gestão de pessoal. Ações que visam, em essência, atrair, reter e desenvolver os talentos necessários ao cumprimento da missão da organização.

Gestão de recursos humanos é o conjunto de atividades de busca, manutenção, treinamento e desenvolvimento de pessoal em uma organização. Para levar a efeito essa atividade as organizações estabelecem políticas que dão sustentação às suas ações.

A política de recursos humanos da EMBRAPA está delimitada no seu Plano de Cargos e Salários, em normas administrativas e no documento "Estratégia Gerencial da EMBRAPA 95/98".

Essa política pode ser classificada em três grupos:

- a) política de ingresso;
- b) política de manutenção;
- c) política de bem-estar.

a) DE INGRESSO

São aquelas que estabelecem as regras e procedimentos exigidos para ingresso dos empregados na Empresa. Fazem parte dessa política o concurso público, a integração de empregado recém-contratado e a seleção de ocupantes de cargo de Chefe Geral de Centro de Pesquisa.

Concurso público

A admissão de pessoal para cargo efetivo da EMBRAPA é precedida de seleção através de concurso público. Os concursos abrangem todos os cargos. As técnicas de seleção são estabelecidas em função da natureza e do perfil do cargo, abrangendo, de forma cumulativa ou não, provas de conhecimento, escrita ou oral, provas de títulos, provas práticas, entrevistas, etc.

Integração do empregado recém-contratado

Tem como finalidade facilitar a adaptação do novo empregado à empresa. É operacionalizada através de reuniões informativas com os empregados recém-contratados onde se procura mostrar o que é a Empresa, como ela está estruturada, sua missão e objetivos e quais os direitos, vantagens, benefícios e deveres do empregado.

Seleção de chefias de centros de pesquisa

Embora regimentalmente o Presidente da EMBRAPA tenha o poder de nomear livremente os ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento, a Empresa decidiu estabelecer uma sistemática de seleção para os cargos de Chefe Geral de Centros de Pesquisa que, compatibilize, de um lado, a liberdade de nomear gerentes afinados com a linha programática do governo, e, de outro, garanta a competência técnico-científica e gerencial dos indicados, condição indispensável para que os centros de pesquisa cumpram sua missão e se consolidem como centros de referência científica e tecnológica.

b) DE MANUTENÇÃO:

São as voltadas para a retenção dos recursos humanos. Elas procuram motivar os empregados para atingir objetivos organizacionais e recompensá-

* *Chefe do Departamento de Administração de Pessoal da EMBRAPA.*

los pelos seus esforços para isto. As políticas de manutenção abrangem um amplo conjunto de ações envolvendo a motivação abrangem um amplo conjunto de ações envolvendo a motivação, o desenvolvimento, a recompensa, a saúde e a segurança no trabalho. Compreendem a remuneração, promoção, progressão salarial por mérito e tempo de serviço, reconhecimento de excelência, premiação por resultados, treinamento de curto e longo prazos, mobilidade física, gestão de desempenho e bem-estar.

Remuneração

É a soma das parcelas pecuniárias concedidas ao empregado pela contraprestação de serviços. A remuneração, na EMBRAPA, é formada pelo:

Salário-base

Valor estabelecido para uma posição salarial da tabela de salários da Empresa.

Adicional por tempo de serviço

Valor correspondente a 1% (um por cento) do salário-base, concedido na forma de anuênio, a partir do primeiro ano de contrato de trabalho, limitado a 35 por cento do salário-base.

Adicional por titularidade

Valor equivalente a 10 por cento ou 20 por cento do salário-base, não cumulativo, para o empregado que possua o título de mestre ou doutor, respectivamente.

Complementação pecuniária

Valor correspondente a 25 por cento do salário-base, concedido aos empregados lotados nas unidades sediadas na região amazônica.

Gratificação por função

Valor adicional ao salário do empregado, não inferior a 40 por cento pelo exercício de função ou cargo de confiança, (Chefia, Assessoramento, Coordenação, Supervisão).

Promoção e progressão salarial por mérito

Tem como objetivo reconhecer e premiar o melhor desempenho, a capacitação profissional, a experiência, e a dedicação do empregado à Empresa. A promoção viabiliza o crescimento vertical na carreira, ou seja, a mudança do empregado de um nível para outro superior, do mesmo cargo, de maior complexidade e responsabilidade. A progressão salarial representa o crescimento na carreira no sentido horizontal.

Progressão salarial por tempo de serviço

Representa o progresso salarial (horizontal) do empregado, num mesmo nível do seu cargo, em decorrência da sua permanência por determinado período, sem melhoria salarial, e é resultante de exigência da legislação trabalhista brasileira.

Premiação por resultados e reconhecimento de excelência¹

Trata-se de sistema em fase de formulação, cuja implantação, após negociação com os órgãos próprios do Governo Brasileiro, deverá ocorrer a partir de 1997. O sistema propõe a implantação de prêmios monetários, na forma de bônus em dinheiro e prêmios não-monetários (medalhas, diplomas, concessão de incentivos para viagens técnicas, etc), atribuído em função dos resultados alcançados. A premiação alcançará empregados individualmente ou em equipes, que mais contribuíram para o cumprimento de metas estabelecidas para suas Unidades, bem como na concepção de inovações em processos de trabalho ou atividades e em projetos de pesquisa e desenvolvimento.

Treinamento

Destina-se a suprir deficiências inerentes ao exercício do trabalho, avançar no conhecimento, ativar e desenvolver a capacidade de pensar, de resolver problemas, de fazer predições e de tomar decisões. O Treinamento na EMBRAPA está dividido em duas categorias, a saber:

De curto prazo

Tem como escopo ações de capacitação com duração de até 12 meses, voltadas para o

¹ Sistema apresentado de forma separada no mesmo evento.

desenvolvimento de habilidades que melhor qualifiquem o empregado para o desempenho de suas funções, não visando a obtenção de título educacional formal.

De longo prazo

Destinada à formação acadêmica em nível de pós-graduação (mestrado e doutorado) nas áreas em que a instituição e os indivíduos necessitem avançar na fronteira do conhecimento e/ou aperfeiçoar conhecimentos e habilidades já existentes.

Mobilidade Física

Destinada ao melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis alocando-os, em caráter definitivo ou provisório, em Unidades ou regiões em que o perfil profissional do empregado seja melhor aproveitado. A política de transferência vincula-se diretamente ao planejamento de recursos humanos e ao quadro de pessoal das diversas Unidades administrativas e/ou de pesquisas.

Gestão do Desempenho Individual²

A Empresa avalia seus empregados através de uma metodologia baseada no planejamento no acompanhamento e na avaliação de resultados do trabalho, como parte do processo de planejamento e controle empresarial.

Relações Trabalhistas

Estabelece diretrizes e procedimentos para o relacionamento com o sindicato e demais instituições representativas de empregados ou profissões.

c) BEM-ESTAR

Tem como objetivo principal proporcionar um estado de conforto físico e psicológico aos

empregados, através de um conjunto de ações que visam a proteção e preservação da saúde e da vida do empregado, procurando mantê-lo motivado, produtivo e vivenciando uma boa qualidade de vida. Este programa é composto por:

Segurança no trabalho

Ações de prevenção ao acidente no trabalho e de redução de riscos ambientais que possam comprometer a saúde e a segurança física dos empregados.

Assistência médica

Operacionalizada através de um Fundo formado com contribuições da Empresa e dos empregados, destinado a atender necessidades de ações preventivas e curativas na área de medicina, tanto em relação aos empregados quanto a seus dependentes.

Complementação de aposentadoria

Destinada a complementação de proventos da aposentadoria oficial, através de uma Fundação de Previdência Privada Fechada, formada com contribuições da Empresa e dos empregados.

Seguro de Vida

Manutenção de apólice de seguro de vida em grupo com custeio paritário Empresa/empregado.

Transporte de empregado

Manutenção de sistema de transporte com frota própria, complementada com "vale transporte", para facilitar o deslocamento do empregado de casa para o trabalho e vice-versa, proporcionando-lhe maior ganho de tempo e menor gasto de energia.

Auxílio-creche

Uma ajuda pecuniária destinado a apoiar o empregado nos cuidados materno-infantil de seus dependentes de até seis meses de idade.

Auxílio-excepcional

Objetiva contribuir para que o empregado que possui dependente excepcional possa garantir-lhe acompanhamento e assistência em instituições especializadas.

² Sistema apresentado de forma separada no mesmo evento.

Restaurante

Manutenção de restaurante no local de trabalho objetivando proporcionar ao empregado uma alimentação balanceada em termos nutricionais e a preços acessíveis.

Palestras educativas

A realização de palestras e outros eventos educativos similares com o objetivo de proporcionar ao empregado uma maior quantidade de informações qualificadas sobre as questões ligadas à saúde física,

mental e espiritual, abordando temas como: hipertensão arterial, diabetes, cardiopatias, doenças sexualmente transmissíveis, bem-estar, qualidade de vida e preparação para a aposentadoria.

Apoio às atividades esportivas, sociais e culturais

Apoio aos órgãos associativos de empregados na realização de atividades esportivas, sociais e culturais, que constituem mecanismos de motivação e de elevação do nível de moral dos empregados.

Gestão do Desempenho de Pessoal na EMBRAPA: Uma metodologia integrante do planejamento e da avaliação organizacionais

por Tomás A. Guimarães e Rosa M. Nader *

INTRODUÇÃO

Este trabalho descreve as principais características da metodologia de gestão do desempenho de pessoal utilizada pela EMBRAPA, denominada Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH), em implantação na Empresa desde novembro de 1995, em sua segunda versão. Inicialmente são comentadas as condições organizacionais determinantes da referida metodologia, ou dos motivos pelos quais a EMBRAPA decidiu investir na sua implantação. Em seguida, são apresentadas suas bases conceituais e metodológicas, seus objetivos e respectivos procedimentos operacionais. Ao final, são discutidas as perspectivas de sucesso do Sistema, dificuldades e ações administrativas em curso e/ou planejadas com vistas à sua melhoria contínua.

A GESTÃO DO DESEMPENHO COMO PARTE DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A EMBRAPA iniciou, em 1991, um processo de mudança organizacional, com o uso das técnicas de planejamento estratégico. Inicialmente, a Empresa realizou uma análise dos seus ambientes externo e interno, quando foram elencadas as oportunidades vis-a-vis às ameaças externas existentes e identificados os pontos fortes e fracos da organização, respectivamente. Esta avaliação indicou a necessidade de a Empresa: 1. abrir-se para o mercado -orientar suas pesquisas segundo o modelo de demanda e não pelo de oferta-, isto é, suas pesquisas

deveriam estar direcionadas à solução de problemas sociotécnicos da agropecuária e não ao avanço *strictu sensu* da ciência, ou ao atendimento das necessidades socioprofissionais de seus pesquisadores; 2. buscar o aumento da sua eficiência e eficácia e, desta forma, manter-se competitiva e garantir sua sustentabilidade.

Como resultado deste diagnóstico a EMBRAPA: a. redefiniu sua missão institucional, de modo a incorporar na referida missão o papel de geradora e promotora de conhecimentos e tecnologias, em bases sustentáveis, aplicáveis a toda a cadeia produtiva do setor agrícola; b. modificou sua estrutura organizacional, contando hoje, 1996, com 36 centros de pesquisa, espalhados pelo território nacional, uma unidade de produção de sementes básicas, uma unidade de produção de material informativo, uma unidade de monitoramento ambiental por satélite e 15 unidades de suporte administrativo no escritório central da Empresa; c. implantou uma nova metodologia de planejamento de pesquisa, quando foram redefinidos os conceitos de programa e projeto de pesquisa e modificadas as estruturas dos conselhos e comitês que a Empresa utiliza para realizar e validar seu planejamento; d. iniciou a implantação, em 1996, de programas de metas e de resultados para seus centros de pesquisa e unidades de suporte, fixados a partir da programação de pesquisa.

No passado, os programas de pesquisa da Empresa refletiam, mais ou menos, os centros de pesquisa existentes na sua estrutura organizacional. Eles consolidavam as diversas ações de pesquisa (projetos) em torno de um produto (milho, feijão, por exemplo), problema (sanidade animal, por exemplo) ou recurso regional (sistema de produção agropecuária na região dos cerrados, por exemplo). Com a mudança acima mencionada, os programas e projetos adotaram um enfoque mais sistêmico. Os primeiros passaram a tratar de temas prioritários abrangentes, não necessariamente relacionados aos objetivos de cada

* Pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Departamento de Organização e Desenvolvimento. Brasília-DF., Brasil.

centro de pesquisa, enquanto os segundos se constituem em mecanismo de atendimento de demandas, a partir de uma visão holística do sistema de produção no qual se insere a cultura ou problema pesquisado.

Os mais de 70 programas de pesquisa então existentes foram reduzidos a 16. Destes, 13 são de pesquisa (sistemas de produção de grãos, de frutas e hortaliças, de proteção e avaliação da qualidade ambiental, de biotecnologia, de automação agropecuária, por exemplo) e três de suporte à pesquisa (intercâmbio e produção de informação, cooperação com órgãos estaduais de pesquisa agropecuária e administração). Os projetos foram reduzidos de cerca de 3.500 para pouco mais de 400 e são concebidos de forma interinstitucional e interdisciplinar. Foi aumentada a estrutura de órgãos colegiados utilizados pela EMBRAPA para validar o seu planejamento de pesquisa¹.

Ainda em busca da sustentabilidade, a EMBRAPA, assim como outras organizações, necessita dispor de sistemas de avaliação em diferentes níveis organizacionais, que vão do estratégico, passando pelo tático, pelo operacional, até o nível funcional ou individual, como mostra o diagrama em anexo. Necessita também a empresa reconhecer que é com a contribuição de cada um dos empregados que os processos de trabalho, que compõem o conjunto das atividades organizacionais, atingem suas metas de produção, garantindo, assim, a sustentabilidade da organização em um ambiente externo cada vez mais competitivo.

A garantia da sustentabilidade organizacional depende, então, basicamente, de um planejamento estratégico, cujo parâmetro está na relação organização/ambiente externo, e da capacitação de seu corpo funcional, de forma a garantir trabalhadores com elevados níveis de eficácia e eficiência. Isto significa dizer que, com o trabalho de cada um, a organização produz aquilo que sua missão estabelece, em acordo com os requisitos colocados pelos segmentos de mercado aos quais seus produtos

se destinam, fazendo uso adequado dos recursos (orçamentários, materiais e temporais) disponíveis.

POR QUE E COMO AVALIAR O DESEMPENHO DE EMPREGADOS

A mudança de governo ocorrida em 1995 reforçou a necessidade de as empresas estatais (como é o caso da EMBRAPA), adotarem medidas para aumentar a eficiência e a produtividade. Colocada diante do desafio de aumentar a produtividade e de reduzir custos, a alta direção da Empresa priorizou, em 1995, dentre outras metas, o desenvolvimento de metodologias de avaliação de desempenho em diferentes níveis da organização - no nível de unidades, projetos e pessoas. Foi nesse momento que a empresa definiu como clareza maior do que fizera anteriormente o objetivo fundamental para sistemas componentes da avaliação de desempenho empresarial. Esses sistemas teriam como objetivo identificar: a. as metas de produção, b. como as metas estão sendo executadas (medidas de eficiência, como controle de custos, por exemplo), e c. quem está fazendo o quê nos diferentes processos que resultam nos produtos da EMBRAPA. A pergunta **quem faz o quê e como faz** vem orientando o desenvolvimento de metodologias para avaliação de desempenho nos níveis de controle acima mencionados.

No entanto, no nível individual isso significa um desafio, na medida em que sistemas de avaliação de desempenho de pessoal, aparentemente bem formulados, têm uma história de fracasso. Por que fracassam é uma pergunta para a qual não há uma resposta ou, o que é pior, há respostas múltiplas, o que produz uma espécie de raciocínio circular que não ajuda a responder efetivamente a questão principal. Neste contexto, faz-se necessário buscar novos paradigmas para a avaliação, já que as bases conceituais dos velhos paradigmas estariam superadas (Aluri & Reichel, 1994). Resultados de "surveys" realizados em diferentes épocas entre gerentes e empregados da EMBRAPA, identificaram as seguintes dificuldades ou razões explicativas de fracasso dos sistemas de avaliação de desempenho utilizados pela Empresa (Guimarães & Nader, 1995):

A. Culturais

Ausência de uma cultura que valorize o planejamento individual de trabalho e de avaliação de resultados.

¹ Não faz parte deste trabalho analisar e detalhar mudanças no processo de planejamento de pesquisa da EMBRAPA. Para uma visão mais completa do mesmo, ver GOEDERT, W.J., et alii (1995).

Isto pode parecer um paradoxo já que a atividade de pesquisa, função da Empresa, exige padrões e rituais metodológicos próprios de planejamento, acompanhamento e avaliação. Todo o quadro de pesquisadores da EMBRAPA já está aculturado com relação às suas exigências sobre o que deve ser seguido na preparação, aprovação, execução e avaliação de projetos de pesquisa. No entanto, a passagem do nível de planejamento operacional (projeto de pesquisa) para o individual (atividades e tarefas) não tem sido um processo fácil. Além disso, há uma descrença e desmotivação entre os gerentes e empregados em geral como sistemas de controle e avaliação de sua produção. Este sentimento parece estar associado com a não implantação efetiva e duradoura de sistemas de avaliação, faltando, por conseguinte, a adoção de medidas administrativas deles decorrentes.

B. Gerencias

Os ocupantes de cargos gerenciais não exercitam, de forma adequada, o papel de planejadores e de avaliadores do trabalho de seus subordinados. Além disso e talvez por causa disso, os gerentes geralmente resistem priorizar atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho individual. Há sempre alguma tarefa mais importante e mais urgente do que “sentar-se com alguém” para planejar ações que dizem respeito ao trabalho e ao desempenho deste. Neste sentido, falta ao gerente um conhecimento suficientemente objetivo do trabalho do empregado e falta a este uma informação clara sobre as obrigações que a organização espera que ele cumpra.

C. Metodológicas

Nesta categoria podem ser agrupados diferentes tipos de dificuldades, cabendo destacar: a complexidade dos procedimentos e instrumentos de avaliação; ambiguidade ou falta de conceituação clara dos termos utilizados no processo de avaliação; diferenciação na forma de aplicação dos conceitos utilizados ou na aplicação do processo em si; falta de clareza sobre se o que estava sendo avaliado era o desempenho ou a capacidade do empregado; e falta de uniformização no cronograma de avaliação entre as diferentes unidades produtivas da organização.

A EMBRAPA tentou implantar, em novembro de 1994, o Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos (SAAD-RH). Pesquisa realizada em maio de 1995 junto às unidades da EMBRAPA mostrou que, com seis meses de implantação, apenas 24 Unidades (44 %) exercitavam o Sistema com alguns grupos ocupacionais e/ou setores. As respostas aos questionários traziam indicações de algumas dificuldades. Além daquelas de ordem cultural e gerencial, que se manifestam em resistências e descrédito por parte do corpo gerencial e de empregados em geral, dificuldades foram relacionadas à complexidade dos procedimentos e instrumentos propostos para o Sistema, isto é, dificuldades metodológicas.

Atendendo ao princípio da melhoria contínua proposto pelo movimento da Qualidade Total, iniciou-se um processo de avaliação do sistema. Como ponto de partida, a equipe de melhoria, composta de forma interdisciplinar e interfuncional, demarcou diretrizes conceituais e metodológicas que orientaram as etapas seguintes do processo. Entre as principais diretrizes teórico-metodológicas adotadas destacam-se as relacionadas à concepção de avaliação e condicionantes metodológicos, características principais e fatores críticos de sucesso.

Avaliação, em qualquer nível de abrangência é um processo de caráter administrativo, no qual as atividades são definidas pela aplicação de uma metodologia determinada e uniforme para diferentes unidades organizacionais. No caso da avaliação de desempenho de pessoas a metodologia formaliza atividades típicas de gerência de pessoas, isto é, de controle do trabalho individual.

Enquanto processo a avaliação, em qualquer nível de abrangência, possui condicionantes metodológicos comuns. Um primeiro desses condicionantes diz respeito à concepção cíclica do processo de avaliação, marcado por momentos: o momento “antes”, que estabelece o planejamento, o “durante”, que acompanha e supervisiona a execução do que foi planejado, e o “depois”, onde se coteja o planejado e o executado, prestando contas e replanejando. No caso da avaliação em nível individual, o momento “depois” fornece informações para o re-planejamento do trabalho e outras informações que podem ser

utilizadas na tomada de decisão para premiação, capacitação, reciclagem, realocação do empregado ou, se for o caso, para demissão.

Um segundo condicionante metodológico diz respeito à forma de proceder à avaliação. Se ela é feita em um contexto organizacional, o quadro referencial (premissas e pressupostos) deve ser comum à organização como um todo, para permitir a comparabilidade entre suas diferentes unidades produtivas. Da mesma forma, a metodologia (instrumentos e procedimentos) de avaliação deve garantir uma homogeneidade de elementos componentes, onde os indicadores (O QUE será submetido a avaliação) e critérios ou parâmetros de avaliação (em relação A QUE é possível dizer que o executado está próximo ou não do desejável) têm importância fundamental.

Um terceiro condicionante metodológico é o estabelecimento de interfaces com outros processos administrativos e de avaliação. Desta forma, como sugerem Guimarães & Nader (1995) as organizações devem, antes e durante o processo de implantação de sistemas de avaliação de desempenho de pessoas, identificar as dificuldades a ele associadas e acionar mecanismos administrativos para minimizar os efeitos indesejáveis causados pelas referidas dificuldades. Adicionalmente, o sistema de avaliação necessita, para ser eficaz, fazer parte dos processos de planejamento e controle do trabalho da organização e de gestão de pessoas.

O sistema teria então, dentre outras, as seguintes características estruturais:

A. Basear-se em critérios de resultados, isto é, de eficácia (o que deve ser produzido) e de eficiência (como o resultado é produzido), definidos no planejamento do trabalho. As **metas de produção** individual devem estar relacionadas às metas de produção da unidade produtiva à qual o empregado presta seus serviços, devendo haver uma divisão do trabalho o mais equitativa possível entre os empregados disponíveis para cumprir aquelas metas.

B. As metas de produção devem ser **negociadas** entre o supervisor e os empregados que, assim, ficam cientes do que deve ser feito em um período de tempo. Na negociação, empregado e supervisor acordam, ainda, as condições necessárias para a

execução do trabalho como, por exemplo, necessidades de aquisição de novos conhecimentos e habilidades, ou materiais e equipamentos.

C. O sistema de avaliação de desempenho **sistematiza atividades típicas de gerência**, possibilitando momentos formais e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação mais explícita de "o que" se espera (produto do trabalho) e do "como" o produto deve ser apresentado (o padrão de desempenho esperado), e para a retroalimentação ou avaliação dos resultados do trabalho.

D. A avaliação tem como referência um padrão de desempenho estabelecido no planejamento. O padrão de desempenho é o **critério de aceitabilidade do produto** do trabalho apresentado. Geralmente se utilizam padrões de excelência em acordo com os requisitos de clientes internos e externos. Há três categorias gerais de critérios: quantidade, qualidade e tempo. A categoria **qualidade** é ampla em escopo, menos específica e mais difícil de mensurar. Ela diz respeito a *quão bem, quão bom e quão efetivo* é o produto do trabalho necessitando, portanto, de descrições precisas. **Quantidade e tempo** dizem respeito a *quanto* é produzido e *em que prazo* o produto deve ser apresentado.

Adicionalmente, o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho passa pelo atendimento das seguintes condições: **a. de uma decisão política da alta direção** da organização, que o transforme em prioridade organizacional e determine claramente seus usos; **b. ser simples e de fácil operacionalização**. Sistemas de avaliação complexos e com múltiplos objetivos encontram barreiras no seu uso, que comprometem sua efetividade; **c. do comprometimento dos gerentes e supervisores em geral**. Estes supervisores são os responsáveis últimos pela aplicação e uso da avaliação. Logo, a falta de comprometimento destas pessoas com o Sistema significa fracasso certo do mesmo; **d. do uso adequado das informações** geradas pela avaliação para alimentar outros sistemas de administração e desenvolvimento de recursos humanos. Os demais sistemas de recursos humanos (treinamento, por exemplo) sobrevivem sem a avaliação. No entanto, a avaliação só tem sentido enquanto sistema que fornece informações para outros sistemas e processos de trabalho. Ela não sobrevive por si só.

REINVENTANDO O SAAD-RH²

Tomando como base as características estruturais que o sistema deveria conter e as condições a serem atendidas, acima descritas, a **Diretoria Executiva da EMBRAPA decidiu, em maio de 1995, não só apoiar mas adotar como meta prioritária de gestão a implantação efetiva de um sistema de avaliação dos empregados da Empresa.** Estava satisfeita, portanto, a primeira condição acima descrita, dando início a um processo de melhoria do SAAD-RH que, ao final, se transformou numa espécie de “reengenharia” do mesmo.

As etapas de análise do processo SAAD-RH, identificação de problemas e indicação de melhorias foram realizadas de forma participativa, envolvendo toda a Empresa. Foram realizados cinco “workshops” regionais e um sexto de nível nacional, para consolidação das sugestões elencadas naqueles. Os referidos encontros foram coordenados por técnicos do Departamento de Organização e Desenvolvimento da Empresa e deles participaram gerentes de segundo nível hierárquico (coordenadores de unidades centrais e chefes adjuntos de centros de pesquisa), pesquisadores e técnicos de áreas de suporte direta ou indiretamente envolvidos no processo de supervisão de empregados.

O objetivo a ser perseguido na melhoria do Sistema seria de minimizar as dificuldades de operacionalização detectadas na versão anterior, por meio da proposição de procedimentos e instrumentos com alto grau de simplificação, sem perder de vista a adequação do Sistema às necessidades gerenciais e às características da EMBRAPA e de suas Unidades. As principais características do SAAD-RH melhorado, que passou a denominar-se “Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual”, são descritas a seguir.

A mudança qualitativa introduzida no SAAD-RH pressupõe de gestão de pessoal da EMBRAPA estão em processo de mudança, acompanhando o

movimento mais geral de mudança organizacional da Empresa. Neste sentido, o referido Sistema passou por uma mudança paradigmática -de um sistema de avaliação de desempenho, em seu sentido tradicional- para um sistema de gestão do desempenho de pessoas. Esta mudança de paradigma significou, basicamente: a. reconceituação da avaliação de desempenho de pessoas como parte de um processo mais amplo de planejamento e controle da organização; b. ênfase nos resultados do trabalho, através da fixação de planos individuais de trabalho e de metas a serem alcançadas pelos indivíduos; c. prevalência de indicadores de tarefa e não de comportamento; d. estabelecimento de indicadores de desempenho específicos, isto é, vinculados à *tarefa em si* ou ao plano de trabalho do indivíduo, ao invés de indicadores gerais do cargo ocupado pelo mesmo.

Desta forma, o SAAD-RH, em sua segunda versão, possui como objetivo geral **aferir resultados do trabalho individual, visando otimizar a contribuição de cada empregado para o atingimento dos objetivos e metas da EMBRAPA, e fornecer informações para o gerenciamento dos recursos humanos da Empresa.** O sistema possui, ainda, os seguintes objetivos específicos:

A. Planejar, acompanhar e avaliar os resultados do trabalho do empregado. Trata-se da aplicação contínua do ciclo PDCA (plan-do-check-act) à execução do trabalho individual.

B. Subsidiar decisões sobre gerenciamento de recursos humanos. Este objetivo diz respeito à quarta condição de sucesso do Sistema. O pressuposto é que o SAAD-RH se constitui num instrumento de desenvolvimento de recursos humanos. No entanto, o seu papel se limita a fornecer informações que, se adequadamente utilizadas pela Empresa, pode ajudá-la na identificação de necessidades de desenvolvimento dos empregados.

C. Complementar informações gerenciais sobre aferição de resultados em outros sistemas de avaliação da Empresa. Como mostra o diagrama em anexo, o SAAD-RH atua como mecanismo de avaliação no menor nível de agregação de funções da organização, isto é, do indivíduo. No nível operacional, representado pelos projetos de pesquisa, são avaliadas as equipes de trabalho, enquanto no nível tático, são avaliadas as unidades organizacionais

² Para uma análise mais completa sobre a metodologia utilizada para a reengenharia do SAAD-RH da EMBRAPA ver Nader, Guimarães & Ramagem (1996).

(centros de pesquisa e unidades administrativas do escritório central) da Empresa. *A Empresa deverá implantar, a partir de 1996/97, sistemas de avaliação de projetos e de unidades, completando assim, o ciclo previsto no referido diagrama;*

D. Auxiliar na definição de políticas e ações de desenvolvimento humano para a EMBRAPA. O suposto é que as políticas de recursos humanos evoluem por meio de um processo heurístico, por meio do qual a praxis observada no dia-a-dia do comportamento da organização indica o norte a ser observado na definição e na modificação das relações entre a Empresa e seus empregados.

O formulário do novo SAAD-RH (uma folha em frente e verso) deve ser preenchido a cada semestre do ano-calendário, em uma negociação supervisor-empregado. Esta negociação deve ser feita de forma conjunta, isto é, envolvendo não somente o indivíduo para o qual o trabalho esteja sendo planejado, mas os seus pares mais próximos que com ele dividirão atividades, metas e responsabilidades da equipe de projeto, do setor ou da área de trabalho. O formulário contém oito campos, onde são registradas as seguintes informações: a. período de avaliação; b. identificação do empregado; c. plano de trabalho, onde se discriminam as atividades e os resultados esperados e o subprojeto ao qual cada atividade está vinculada³; d. avaliação, no qual se indicam, através de escalas que vão de 1 a 4, os níveis de obtenção de resultados e de fornecimento de meios para cada uma das atividades programadas; e. plano de desenvolvimento do empregado; f. comentários gerais dos empregado;

³ O conceito de atividade, para os efeitos do SAAD-RH, incorpora o de meta. Os manuais do Sistema indicam que a descrição da atividade deve conter indicadores de qualidade (prazos, qualidade, quantidade, etc) que permitam a avaliação de seus resultados. Esta estratégia foi utilizada para se evitar a discussão semântica sobre se o conceito de meta é aplicável no nível individual ou não. A lógica que está por detrás da proposta é que a quantificação torna possível a avaliação.

⁴ O termo supervisor é utilizado aqui em seu sentido lato, isto é, a pessoa ocupante de cargo que inclui a responsabilidade pela gestão de pessoas.

g. comentários gerais do supervisor, e h. resultado da avaliação.

IMPLANTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO SAAD-RH

O próximo passo da metodologia de melhoria de processo é o teste da solução. As necessidades gerenciais indicaram a urgência de implantação na empresa como um todo, não permitindo um teste piloto da solução. Encaminhou-se, então, para testar a solução em todas as unidades da Empresa.

Para minimizar as repercussões dos tradicionais obstáculos à implementação do sistema, foi realizado um trabalho de endomarketing visando preparar o ambiente cultural para recebê-lo, aumentando as chances de aceitabilidade. O novo sistema foi anunciado como prioritário pela alta direção da empresa em teleconferências e em veículos de comunicação interna. Para o lançamento do sistema foram utilizados folders, cartazes, vídeo promocional e manual para utilização. Além do marketing, foram realizados treinamentos, visando a preparação das gerências de todos os níveis e de todas as unidades organizacionais para implantar o sistema. Foram treinados 597 empregados, entre chefes de unidades, chefias intermediárias, líderes de projeto e equipes de apoio para implantação do SAAD-RH. No treinamentos, além do repasse da metodologia, foram abordados aspectos de comportamento gerencial importantes para o funcionamento do sistema.

De um modo geral, o sistema é um processo que percorre cíclicamente a cada semestre (não havendo impedimentos para prazos menores) as seguintes atividades, que pressupõem relação entre supervisor e empregado:

A. Planejar o trabalho individual

O planejamento é entendido como a programação periódica do trabalho individual, resultante de negociações entre os supervisores⁴ e os membros das respectivas equipes de trabalho, baseada nas metas de produção de equipes, setores ou unidades organizacionais. Devem ser determinados, no momento do planejamento, os resultados esperados e os critérios de eficiência e eficácia do processo de

produção, cotejados com os meios (recursos humanos, materiais, financeiros, conhecimentos e informações) fornecidos pela Empresa para que o empregado realize seu trabalho. Além disso, devem ser indicadas, neste momento, as ações de desenvolvimento⁵ necessárias para que o empregado desenvolva suas atividades com mais eficiência.

B. Acompanhar o trabalho individual

O acompanhamento é entendido como processo contínuo, cotidiano, atividade típica de supervisão da execução das metas do projeto, setor ou unidade. É uma troca de informações entre supervisor e empregado, visando identificar problemas de execução ou ausência de meios que estejam interferindo na obtenção do resultado. Cabe a ambos identificar ações corretivas a serem adotadas.

C. Avaliar o trabalho individual

A avaliação (de resultados e de meios) é uma ação resultante do diálogo entre supervisor e empregado sendo um momento formal cuja finalidade é comparar o executado com o planejado. Como resultado obtém-se, para cada empregado, um Índice de Resultados Alcançados, que é uma razão entre resultados obtidos e meios fornecidos para cada uma das atividades programadas. Este resultado informará outros processos de gestão de pessoas, como é o caso da promoção por mérito e gratificação por resultados, ainda em desenvolvimento na Empresa.

No entanto, a garantia da implementação e manutenção do sistema depende não apenas da aceitabilidade e da difusão de suas regras de funcionamento. É preciso efetivar um sistema gerencial em que o desempenho do processo seja monitorado

e que identifique desvios e acione mecanismos corretivos.

De fundamental importância foi a ação gerencial da alta direção da empresa ao estabelecer como meta prioritária para 1996, para todas as unidades organizacionais, a implantação do sistema. Uma equipe técnica para gerenciamento do sistema foi designada para fazer o acompanhamento de sua execução pelas unidades. Além de receber priorização e acompanhamento, o sistema passará por auditorias da qualidade, para verificar a correção no uso dos instrumentos e procedimentos e acionar mecanismos corretivos.

CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

Algumas sinalizações captadas pela equipe de gerenciamento do sistema dão indicações das reações ao Sistema na Empresa. Depoimentos fornecidos por líderes de projetos, chefias de diferentes níveis hierárquicos e empregados em geral indicam que o SAAD-RH, na forma como foi re-desenhado, está satisfazendo necessidades gerenciais e melhorando a organização do trabalho.

Em contatos com as unidades, a equipe de gerenciamento do sistema tem percebido uma atitude favorável ao uso do sistema e um comportamento de contribuição à melhoria contínua. Como resultado dessa troca de informações entre a equipe de gerenciamento do sistema e usuários, algumas melhorias foram identificadas e estão para ser incorporadas. Está prevista a realização, em outubro de 1996, de um workshop de melhoria do SAAD-RH. A lógica será a mesma, isto é, envolver não somente a equipe gerencial do Sistema, mas seus principais críticos e colaboradores, num processo participativo que envolve a Empresa como um todo e crie, desta forma, um clima favorável ao seu funcionamento eficiente. Dentre outras perguntas, já estão elencadas para discussão, por ocasião deste workshop, as seguintes:

A. Se o SAAD-RH, da forma como ele foi planejado (baseado em metas e resultados) é aplicável a todos os cargos indistintamente. Já se percebe que, no caso de chefes de primeiro nível de unidades de pesquisa e de unidades de suporte, é preferível que as metas da unidade se constituam no próprio sistema de avaliação individual. Para o

⁵ São exemplos de ações de desenvolvimento, recomendadas pelo SAAD-RH: leitura de manuais sobre o funcionamento de máquinas e equipamentos, encontros e debates para planejar e replanejar o trabalho, estágios em serviço na EMBRAPA ou fora dela, participação em treinamentos de curta ou de longa duração, interações com clientes, participação em encontros técnico-científicos, dentre outros.

trabalhador de campo, cujas atividades são programadas por períodos semanais ou quinzenais, pode ser, igualmente questionada a aplicabilidade do modelo.

B. Como ponderar atividades com diferentes níveis de importância para o produto final. Dentre uma lista de diferentes atividades acometidas a um determinado empregado, algumas podem ser mais importantes que outras. Na forma atual, o Sistema não capta, para efeito de avaliação dos resultados alcançados pelo empregado, estas diferenças.

C. Como avaliar o processo (comportamento) utilizado pelo empregado para alcançar seus resultados. As metas e avaliações individuais podem conduzir a competições e comportamentos prejudiciais ao nível de moral e de coesão das equipes de trabalho. Apesar de a avaliação de equipes estar compreendida no nível do projeto, é recomendável encontrarse alguma fórmula que permita ao supervisor, mais do que avaliar ao final, monitorar o comportamento das pessoas que compõem suas equipes.

De qualquer sorte, as perguntas acima não tem se constituído em obstáculo para a implantação e funcionamento do SAAD-RH em toda a EMBRAPA. A sua re-concepção procurou atender as características estruturais que um sistema de avaliação deve conter, mencionadas no item 3, além de transformá-lo em um instrumento simples e de fácil operacionalização. Adicionalmente, o processo de implantação e acompanhamento do seu funcionamento tem procurado atacar (e superar) as dificuldades culturais e gerenciais comuns a sistemas de avaliação de desempenho de empregados em geral e que se manifestavam e ainda se manifestam na Empresa.

Adicionalmente será realizada também, no segundo semestre de 1996, uma pesquisa de percepção dos empregados sobre o SAAD-RH. Será sorteada uma amostra de empregados, pelo critério aleatório-estratificado, de cerca de 10% (dez por cento) do quadro de pessoal da Empresa. Os empregados sorteados serão convidados a responder um questionário contendo questões com respostas padronizadas, em escala de concordância do tipo Likert, abordando os vários aspectos que dizem respeito ao sistema, desde seus objetivos até as facilidades e dificuldades encontradas na sua operacionalização.

Os resultados do workshop e da pesquisa da percepção acima mencionados servirão de base para que a EMBRAPA introduza melhorias no SAAD-RH e adote medidas administrativas para superar possíveis obstáculos ou dificuldades culturais ou gerenciais ainda existentes. Espera-se, desta forma, ser possível relatar, em 1997, um caso de sucesso de sistema de avaliação de desempenho.

INTERDEPENDÊNCIA ENTRE DIFERENTES NÍVEIS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DO TRABALHO

	FOCO		RESULTADO
	DO PLANEJAMENTO	DO CONTROLE	
ESTRATÉGICO	ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE	MISSÃO E OBJETIVOS	MANUTENÇÃO DA SUSTENTABILIDADE
TÁTICO	UNIDADES PRODUTIVAS	METAS E OBJETIVOS	CLIENTE ATENDIDO
OPERACIONAL	EQUIPES DE TRABALHO	PROJETOS E PROCESSOS	QUALIDADE E PRODUTIVIDADE
FUNCIONAL	INDIVÍDUO	ATIVIDADES TAREFAS	QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

LITERATURA CITADA

- ALURI, R. & REICHEL, M. 1994. Performance Evaluation: A Deadly Disease? The Journal of Academic Librarianship. July, 145 - 155.
- GOEDERT, W.J.; CASTRO, A.M.G. & PAEZ, M.L.D. 1995. O Sistema EMBRAPA de Planejamento. São Paulo. Revista de Administração. 30 (4): 19-33.
- GUIMARÃES, T.A. & NADER, R.M. 1995. Sobre Razões de Fracasso de Sistemas de Avaliação de Desempenho de Pessoal. Brasília. II Fórum de Debates Sobre Avaliação de Desempenho. Associação Brasileira de Recursos Humanos, Seção do Distrito Federal.
- NADER, R.M., GUIMARÃES, T.A. & RAMAGEM, S.P. 1996. Da Avaliação Para a Gestão do Desempenho: Metodologia baseada no planejamento empresarial. Trabalho submetido ao concurso de experiências inovadoras de gestão na administração pública. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). (no prelo).

Políticas generales de Recursos Humanos

por Marcelo Gross ¹

La Política General de Recursos Humanos del INIA responde al convencimiento de que su personal constituye el factor más importante de la institución para lograr sus objetivos. Por lo tanto, esta política considera los principales aspectos que permiten mejorar progresivamente la participación de su personal, así como sus grados de satisfacción y de compromiso con la institución. Se trata de obtener el máximo beneficio de las aptitudes, conocimientos y condiciones de cada persona integrante de la institución.

Por otra parte, es preocupación especial de la Dirección Superior del INIA, la implementación de políticas de Recursos Humanos que promuevan un espíritu de amistad, cooperación y respeto mutuo, aspectos que constituyen pilares fundamentales para el desarrollo de un positivo ambiente interno, de modo que quienes ingresan al Instituto deseen permanecer en él y quienes aspiran a incorporarse, lo consideren la mejor opción para iniciar o reiniciar su vida laboral.

La política general de Recursos Humanos del INIA persigue:

- Contar con personal para sus distintas unidades de trabajo según los planes estratégicos. Para esto, deberá identificar y seleccionar a las personas que reúnan los requisitos establecidos para desempeñar eficientemente los diferentes cargos, valorizando sus aptitudes, cualidades, conocimientos y potencialidades.
 - Orientar, guiar, dirigir y supervisar al personal para el logro general de la misión fundamental de la Institución.
- En particular, orientar a quienes ingresan al INIA, dándoles toda la información y apoyo necesario para facilitar su adaptación a la organización y a su trabajo, de modo que se integren lo más pronto posible a las tareas que se le asignen.
- Mantener al personal adecuadamente informado, a través de los conductos oficiales, sobre el quehacer institucional, los desafíos que enfrenta, nuevos proyectos en desarrollo y decisiones más importantes.
- Dar al personal la oportunidad de capacitarse y desarrollarse permanentemente, de acuerdo a las necesidades de la Institución, para que realice un trabajo más eficiente y se promueva su progreso individual y excelencia.
 - Compensar al personal pagando remuneraciones acordes con el desempeño en el trabajo, los méritos personales y la importancia relativa de la función. Esto, dentro de las condiciones económicas del país, en general, y financieras del INIA, en particular.
 - Evaluar periódicamente el desempeño de cada persona en su cargo con el objeto de reforzar sus fortalezas y corregir sus debilidades.
 - Dar a cada persona la posibilidad de optar internamente a responsabilidades superiores, de acuerdo a su desempeño en el actual cargo, habilidades, conocimientos, potencialidades y preparación para desempeñarse eficientemente
 - Tomar las medidas necesarias para prevenir accidentes y enfermedades profesionales y proveer lugares de trabajo dignos, seguros, ordenados y adecuados a la función desempeñada.
 - Apoyar y participar en el quehacer del Departamento de Bienestar del Instituto, cooperando con sus actividades dentro de los límites que los recursos presupuestarios lo permitan.

* *Ingeniero Agrónomo, Gerente General del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), Santiago, Chile.*

POLÍTICAS ESPECÍFICAS

Carrera funcionaria

Se entiende por Carrera Funcionaria el progreso y desarrollo del personal, obtenido mediante promociones en base a mérito calificado y/o función asignada, de conformidad a los requisitos que se establezcan.

Se estudiará e implementará un sistema de carrera funcionaria.

El personal se agrupará en Estamentos, subdivididos en niveles y éstos en categorías, acorde a la tipificación de funciones y requisitos para cumplirlas.

ESTAMENTO A: Profesional Universitario

Personal con preparación científica, técnica o administrativa necesaria para desarrollar actividades vinculadas con los objetivos institucionales, así como para desempeñar funciones de dirección.

Requisitos: título universitario en carreras con cinco o más años lectivos, y realizar tareas propias de su información profesional.

ESTAMENTO B: Profesionales de Apoyo y Técnicos

Agrupar al personal que realiza funciones de asistencia técnica al personal del Estamento A, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, como asimismo al personal que tenga a su cargo o participe en servicios del INIA.

Requisitos: título universitario en carreras de nueve o menos semestres lectivos, o de carreras técnicas entre cuatro y seis semestres lectivos, otorgado por institutos reconocidos por el Ministerio de Educación, y realizar tareas propias de su formación profesional.

ESTAMENTO C: Personal de apoyo Técnico y Administrativo

Comprende al personal que desempeña tareas técnicas o administrativas bajo la supervisión del personal perteneciente a los Estamentos A o B.

Requisitos: poseer, al menos, Licencia de Enseñanza Media.

ESTAMENTO D: Personal Operario Permanente

Reúne al personal que realiza tareas auxiliares bajo la supervisión de los otros Estamentos y que desempeña funciones de atención al personal o al público, vigilancia, limpieza, construcción, reparación y mantención de vehículos, maquinaria, bienes muebles e inmuebles, atención de ensayos y manejo de cultivos, control de plagas, malezas, siembra, cosecha, y otros trabajos de mantenimiento y producción agropecuaria.

Requisitos: poseer, al menos, Licencia de Educación Básica.

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

La política institucional garantizará la no discriminación por razones de sexo, raza, religión, edad o cultura, para lo cual las contrataciones se efectuarán de acuerdo a procedimientos y de conformidad a las necesidades del INIA, mediante:

- concursos internos y/o públicos y
- oposición de currículum.

Toda incorporación de funcionarios calificados deberá responder al Plan Estratégico aprobado y financiado, ser solicitada por el Director del Centro Regional de investigación respectivo, y autorizada por la Presidencia Ejecutiva. La contratación de operarios será de responsabilidad local.

Reclutamiento

Conforme a las necesidades prioritarias del INIA, se debe lograr captar el personal más idóneo, acorde a las funciones a desarrollar y a los requisitos necesarios para el cumplimiento de dichas funciones.

Se dará prioridad a la selección y preparación de profesionales jóvenes a fin de asegurar su continuidad y dar nuevas proyecciones al trabajo de la institución.

El INIA facilitará el reclutamiento de alumnos en práctica y/o tesis, con un incentivo económico, para que desarrollen sus prácticas profesionales o contribuyan en la ejecución de proyectos específicos. Para ello se establecerán estrategias de relaciones

institucionales con las distintas Universidades del país para promover, incentivar y seleccionar nuevos profesionales que aseguren su excelencia académica y espíritu de servicio a la Investigación-Desarrollo.

Selección

Se privilegiará el concurso público. La Selección será realizada por una comisión, integrada por el Director del Centro Regional de Investigación o su representante, el Jefe de Departamento respectivo, el jefe directo con quien trabajará el candidato y el Jefe de Recursos Humanos correspondiente.

La Comisión analizará el currículum de todos los postulantes y nominará a los preseleccionados que pasarán a la entrevista personal, considerando sus características efectivas, potenciales, condicionantes y deseables.

Se contempla la participación de un psicólogo para el análisis de la tema final.

Contratación

Recursos Humanos de la dependencia que corresponda, le darán a conocer al candidato seleccionado la normativa y reglamentación de la Institución, las características de su contrato y su ubicación o sede de trabajo, entendiéndose que por razones de servicio puede ser trasladado a cualquiera de las dependencias del Centro Regional de Investigación de la región.

La Resolución y Contrato de Trabajo se efectuará en la Gerencia de Recursos Humanos, y la persona seleccionada sólo podrá asumir sus funciones una vez que dichos documentos estén firmados por el Presidente Ejecutivo.

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

En el entendido que la inversión más rentable para el INIA es el desarrollo de sus conocimientos y que cada trabajador cumple un rol importante dentro de un equipo, la capacitación, tanto interna como externa, se debe proyectar a todo el personal del Instituto, en temas concordantes con las necesidades del INIA y con las carencias reflejadas por el resultado de la Evaluación de Desempeño.

- Los criterios de selección del personal a capacitar los establece el INIA, teniendo en consideración las oportunidades de financiamiento y la real capacidad económica del Instituto, sin perjuicio de las solicitudes de los propios interesados.
- Anualmente se elaborará un programa de capacitación, de acuerdo a las necesidades institucionales definidas en base a los Planes Estratégicos Regionales. Este programa debe considerar a todos los estamentos del INIA e incluirá tanto actividades internas como externas.

Capacitación al interior del INIA

- El INIA dará especial importancia al adiestramiento del personal que se inicia. Su duración variará según las funciones genéricas y específicas a desempeñar, y deberá asegurar que el nuevo funcionario esté en condiciones de asumir eficientemente y con autoridad las funciones que se le asignen.
- Todo profesional y/o personal del INIA que ha tenido una capacitación fuera del Instituto, debe tener una participación activa y con aportes efectivos transmitiendo sus conocimientos adquiridos.
- El Instituto promoverá cursos de perfeccionamiento, seminarios, reuniones y conferencias.

Capacitación externa

Toda capacitación externa se realizará previo análisis y aprobación del Comité de Perfeccionamiento y Becas, tanto a nivel de los CRI como a nivel nacional. Todo acuerdo del Comité de Perfeccionamiento, deberá ser ratificado por una Resolución firmada por el Presidente Ejecutivo.

La capacitación externa puede realizarse a través de:

- Cursos de Perfeccionamiento.
- Adiestramiento en Servicios.
- Congresos, Seminarios, Reuniones y Conferencias Especializadas.
- Maestría, Doctorado o su equivalente.

- Postdoctorado.
- Período Sabático.

POLÍTICA DE REMUNERACIONES

La política de Remuneraciones se basará en las siguientes consideraciones generales:

- Remunerar adecuadamente al personal, en concordancia con las actividades que realiza, su currículum, la responsabilidad específica si la tiene y su productividad.
- La Institución desarrollará una política de incentivos económicos, los que se otorgarán en función del proceso de evaluación de desempeño del funcionario, como también de su participación en el logro de objetivos corporativos.
- El sueldo básico y los incentivos deberán asegurar pagos competitivos con el mercado.

Con el objetivo de asegurar la necesaria flexibilidad y una mayor eficacia institucional, se entenderá que las personas trabajan para todo el Instituto, en cualquier cargo que se le encomiende, acorde a sus conocimientos, preparación y experiencia.

Se efectuará una tipificación de funciones genéricas que servirán de sueldo base. Los componentes de la Remuneración serán los siguientes:

- Sueldo base por función genérica, dentro del respectivo estamento.
- Incentivo, acorde a la función y desempeño.
- Asignación por título y/o experiencia específica.
- Asignación de responsabilidad (sólo para cargos directivos aprobados por el Consejo).
- Asignación de zona, cuando corresponda.
- Horas extraordinarias, para personal que no sea profesional o directivo, siempre que hayan sido pactadas y autorizadas previamente.

POLÍTICA DE EVALUACION

El INIA elaborará e implantará un Sistema de Evaluación para todos los trabajadores según resultados o cumplimiento de objetivos y evaluación

del desempeño individual y grupal. Este sistema reemplazará el vigente y deberá asegurar las siguientes condiciones que garanticen un proceso transparente y efectivo:

- Conocimiento del sistema por los propios evaluados.
- Capacitación a los evaluadores, tanto en su aplicación como en sus objetivos.
- Conocimiento de las evaluaciones por los evaluados y derecho a apelación, ante instancias previamente establecidas.

Período evaluatorio y calendarización preestablecidos (mayo a abril, u otro, y semestral o anual).

Los objetivos del proceso de evaluación serán los siguientes:

- Evaluar el desempeño pasado: logros y eficiencia.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Informar del período de prueba del personal recién ingresado.
- Contribuir a la toma de decisión sobre promoción y reasignación de funciones.
- Estimular la creatividad y productividad.
- Favorecer el trabajo grupal o de equipo y en general, el clima laboral.

POLÍTICA DE BIENESTAR

La política de Bienestar Social favorecerá la calidad de vida del trabajador, su protección y la de su familia a través de:

- Desarrollo, mantención y perfeccionamiento de un sistema orientado a la satisfacción de necesidades de todo el personal.
- Atención social integral de los trabajadores y su grupo familiar.
- Fortalecimiento del clima organizacional del Instituto.
- Puesta en marcha de un Bienestar Nacional para todo el estamento de Operarios.

POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

El INIA, de acuerdo a la Ley 16.744 sobre “Seguro Social contra Riesgos de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales”, hace propias las siguientes obligaciones:

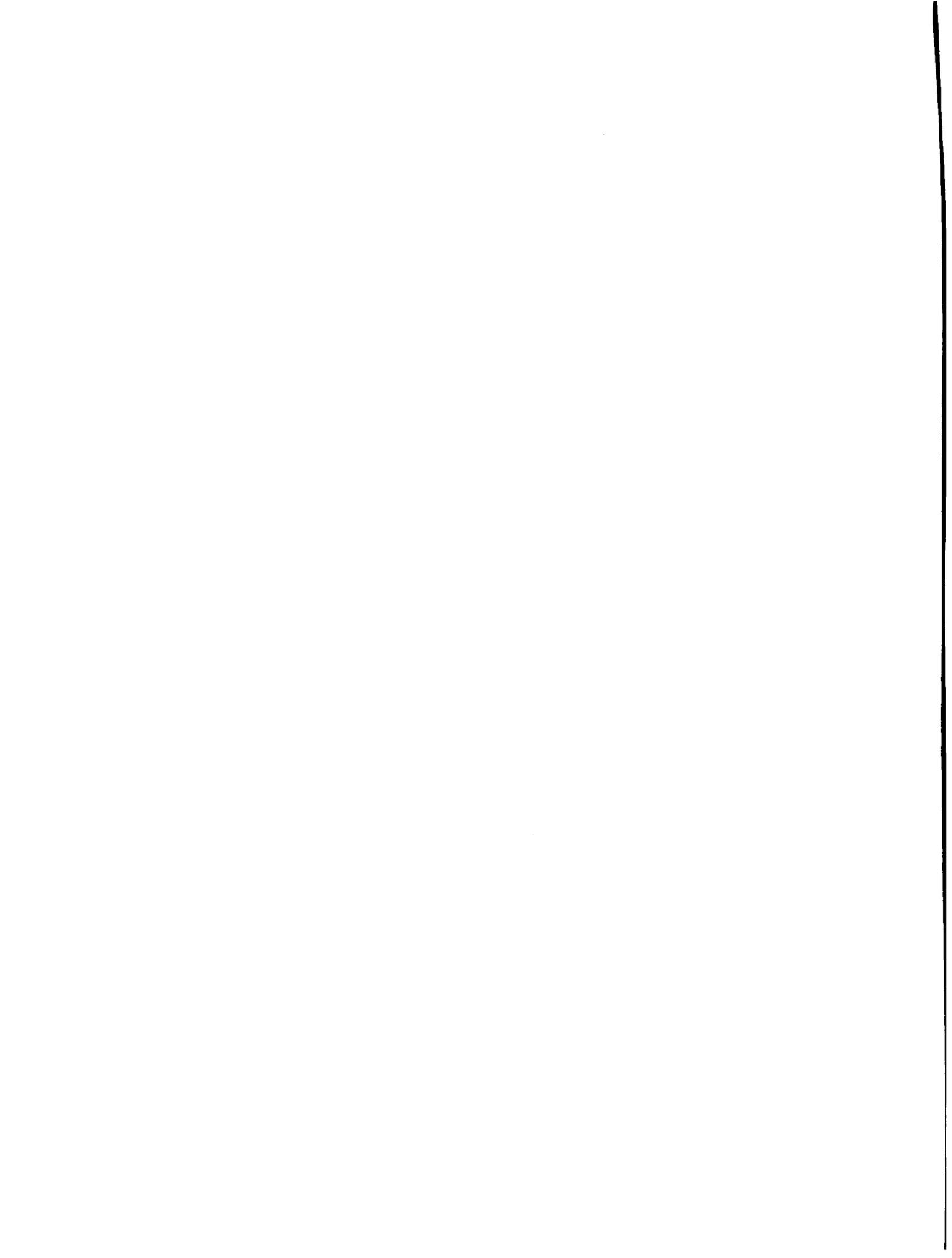
- Adoptar y poner en práctica las medidas de prevención que indique el Departamento de Prevención y/o el Comité Paritario.
- Proporcionar a sus trabajadores los equipos e implementos de protección necesarios.
- Apoyar la actividad del Experto en Prevención.
- Fomentar la acción de los Comités Paritarios existentes, y propender a la creación de éstos, donde aún no funcionan.

ORGANIZACIONES SINDICALES Y GREMIALES

El INIA reconoce las organizaciones actuales agrupadas en las siguientes instancias:

- Sindicatos de Empleados y éstos en Federación.
- Sindicatos de Operarios y su Federación.
- Asociación Nacional de Profesionales.
- Asociación Nacional de Profesionales de Apoyo y Técnicos.
- Asociación Nacional de Administrativos.

La política de la institución en relación a las organizaciones laborales será de constante diálogo, participación y apoyo, considerando que su aporte es de gran importancia para la consecución de los fines institucionales y de un adecuado clima laboral.



Reglamento General de Incentivos

por Marcelo Gross¹

ORIENTACIONES GENERALES

Política Institucional

- / El INIA realiza funciones que requieren de personal calificado para la ejecución eficiente y confiable de su misión propia y de otras actividades complementarias que le son fundamentales.
- El trabajo institucional se desarrolla dentro del contexto nacional e internacional, dentro de una perspectiva de economías abiertas y globalización de los mercados, donde la característica básica es la competitividad. En ese sentido, el INIA deberá ser capaz de generar productos tecnológicos de alta calidad para lo cual, a su vez, deberá competir por financiamiento, información y recursos humanos.
- En este desafío institucional, la excelencia y eficiencia de los recursos humanos serán los factores determinantes de la productividad de la institución. La creatividad, flexibilidad y sentido de equipo determinarán la eficacia de las personas. El INIA, internamente, destinará sus mejores esfuerzos al desarrollo de sus recursos humanos, a constituir una organización participativa y con roles bien definidos y a la formación de líderes con capacidad de orientar los procesos y equipos.

En ese sentido el INIA deberá desarrollar las siguientes acciones:

- Identificar y seleccionar a las personas que reúnan los requisitos establecidos para desempeñar eficientemente los diferentes cargos, valorizando

sus aptitudes, cualidades, conocimientos y potencialidades.

- Dar al personal la oportunidad de capacitarse y desarrollarse permanentemente, de acuerdo a las necesidades de la Institución, para lograr así un trabajo más eficiente y promover su progreso individual y su excelencia.
- Evaluar periódicamente el desempeño de cada persona en su cargo con el objeto de afianzar sus fortalezas y corregir sus debilidades.
- Compensar al personal con remuneraciones de acuerdo con el desempeño laboral, los méritos personales y la importancia relativa de la función.
- Dar a cada persona la posibilidad de optar internamente a responsabilidades superiores, de acuerdo al desempeño demostrado, habilidades, conocimientos, potencialidades y preparación para desempeñarse eficientemente.
- Definir incentivos en dinero, en relación al aporte de las personas al logro de los objetivos, de modo que, unidos éstos al sueldo básico del empleado, se aseguren pagos que sean competitivos con el mercado.
- Todo trabajador del INIA tiene una responsabilidad en la marcha de la Institución y, como tal, es sujeto de incentivos.

Función de los incentivos

- Considerando el incentivo como una condición destinada a estimular o inducir la realización de una determinada actividad, beneficiándose por ella tanto quien lo recibe como quien lo ofrece; para el INIA éste constituye un instrumento relevante, ya que contribuye a una administración más

¹ *Ingeniero Agrónomo, Gerente General del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), Santiago, Chile.*

eficiente de sus recursos y a un mayor bienestar de su personal.

A través de los incentivos el INIA persigue:

- Aumentar la productividad institucional y personal, y la calidad de sus productos.
- Desarrollar capacidades, creatividad e iniciativa.
- Lograr un uso eficiente de sus recursos y que su personal alcance un mayor beneficio económico.
- Desarrollar la capacidad de asumir responsabilidades.
- Asegurar el cumplimiento de metas y plazos.
- Atraer nuevas oportunidades de negocios o trabajo a la Institución

De acuerdo a los objetivos señalados el INIA básicamente estimulará:

- La eficiencia y responsabilidad de las personas en el desempeño de su trabajo y cumplimiento de metas.
- El manejo económico de los recursos institucionales asignados para la realización de su trabajo.
- La captación de recursos para la Institución y mejoramiento de las rentas de su personal.
- La capacitación para el mejor desempeño en el INIA.
- La capacidad de aportar y compartir conocimientos y habilidades en un trabajo de equipo.

Tipos de Incentivos

Para el desarrollo de las condiciones señaladas el INIA incentivará directamente a través de estímulos económicos, mediante el ofrecimiento de oportunidades a los trabajadores y, en casos muy particulares, a través del reconocimiento público.

Los incentivos económicos se darán en relación a responsabilidades asignadas y/o al cumplimiento de metas o resultados.

El desarrollo personal y/o el buen desempeño también se incentivará mediante oportunidades de

capacitación, viajes de conocimiento de experiencias, participación en eventos, publicaciones, a través de la asignación de funciones de mayor responsabilidad o de mayores recursos para realizar su trabajo.

Actividades a Incentivar

Siendo los incentivos un elemento básico de la política de recursos humanos del INIA, su aplicación seguirá normas claras y será universal, alcanzando a todas las personas y actividades que realiza el Instituto.

A pesar de existir criterios básicos válidos para toda la Institución, para asignar incentivos, se definirán normas específicas por área de actividad, considerando las características propias de cada una de ellas.

De esta forma se definen normas de incentivos para las siguientes áreas:

- Investigación - Desarrollo.
- Seminarios y Cursos.
- Producción.
- Agronegocios y Consultorías.
- Administración.
- Publicaciones, manuales, libros y revistas.
- Dirección Institucional.

Asignación de cargo

Los señores Directores de los CRI y el personal de Presidencia no participarán directamente de los mecanismos de incentivos, en relación a resultados de los proyectos.

Su aporte especial será compensado a través de "Asignaciones de Cargo" o de otro tipo.

El Proyecto como centro de costo

Los cuatro primeros tipos de trabajo antes señalados en el acápite Actividades a Incentivar se organizarán en proyectos, existiendo de esa forma proyectos de Investigación-Desarrollo, Seminarios y Cursos, proyectos de Producción y proyectos de

Agronegocios. Cada uno de ellos tendrá definido en su presupuesto estrategias que incentiven el logro de las metas planteadas y señalen los posibles beneficios que esto signifique para el Instituto y para las distintas personas involucradas.

Contablemente cada proyecto constituirá un centro de costo, el cual deberá llevar información completa de sus ingresos y gastos, y ser evaluado posteriormente en el cumplimiento de las metas planteadas.

Revisión anual del Reglamento de Incentivos

El Reglamento de Incentivos será revisado anualmente, durante el mes de enero, con el objeto de perfeccionarlo y corregir cualquier desviación o falta de equidad detectada. En el proceso anual de revisión del Reglamento, Presidencia invitará a participar en el mismo a un representante de FEDERINIA, de la Asociación de Profesionales y de la Federación de Sindicatos de Obreros Agrícolas.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN-DESARROLLO

Fuentes de financiamiento de proyectos

Todo proyecto de Investigación-Desarrollo del INIA estará financiado y deberá generar claros beneficios a la Institución.

Su financiamiento podrá provenir directamente del presupuesto fiscal o del apoyo de organismos internacionales, de fondos concursables, contratos particulares, aportes desde la cooperación, nacional o internacional o de ingresos generados por la propia Institución. La proporcionalidad del aporte de estas fuentes al presupuesto institucional ha ido variando en el tiempo, esperándose una tendencia al aumento de los proyectos financiados a través de fondos concursables, convenios y contratos.

Si bien algunas fuentes, especialmente fondos concursables, tienen normas a las que los postulantes deben adaptarse, el Instituto, al elaborar un proyecto para ser financiado por dichos fondos, debe considerar sus criterios centrales en materia de incentivos.

En los casos de fondos concursables, en que las instituciones determinen las sumas que deben ser destinadas a incentivos entre los participantes en un

proyecto, al momento de concursar, deberá incluirse a todo el personal involucrado en el mismo. En los casos en que la asignación de fondos destinados para incentivos esté ya determinada en términos personales, debe intentarse la negociación de dichos recursos de manera tal de repartirlos en forma equitativa.

Si las expectativas éxito en la presentación y/o negociación de un proyecto fueran exiguas, debido a la competencia desleal de otras entidades que hacen uso de subsidios o apoyos financieros de diversa índole, podrá considerarse en el cálculo de las remuneraciones del personal un subsidio, cuyo monto se calculará según se indica en el punto "Márgenes, excedentes y definición del fondo de incentivos". No obstante lo anterior, sólo podrán hacer uso de esta excepción los proyectos considerados como estratégicos y contemplados como tales en la planificación estratégica del CRI.

Los proyectos financiados por algunos fondos concursables, como sucede en el FONDECYT, sólo generarán los estímulos que se derivan de su propia concepción y operación.

Por otra parte existen también ingresos generados por servicios de Investigación-Desarrollo contratados a la Institución por particulares, en cuyo caso el énfasis se pone normalmente en el cumplimiento de las especificaciones acordadas para el producto o servicio, no exigiéndose en estos casos rendición detallada de los gastos realizados.

En este último grupo de fuentes de financiamiento se incluyen convenios privados y contratos de investigación. En estos casos es fundamental la participación de personas en la captación de estos proyectos, situación en la que el INIA estimulará especialmente a él o los responsables. Como incentivo a esta labor se considerará el pago del 2 por ciento del valor total del proyecto, deducidos los impuestos si los hubiera, al responsable o responsables de su captación. El incentivo indicado constituirá un ítem de costo del proyecto.

El pago del 2 por ciento citado anteriormente se efectuará con cargo a la primera cuota de ingreso que se perciba, para todos aquellos proyectos cuyo monto total sea inferior a 5.000 UF. Para proyectos de un monto mayor, se pagará en forma proporcional a los ingresos devengados.

Será responsabilidad institucional, en los distintos niveles, mantenerse informado de las fuentes posibles de financiamiento de programas nacionales, regionales y de concursos difundidos por los medios de comunicación masivos. Los proyectos correspondientes a estas modalidades no podrán generar incentivos especiales a los empleados por su captación. En este mismo caso se encuentran aquellos proyectos a los cuales se le ha invitado al INIA a participar.

En una primera etapa el sistema de incentivos se aplicará solamente a proyectos con financiamiento externo al INIA.

Ingresos y administración de los proyectos

Todo dinero de proyectos de Investigación-Desarrollo ingresará a la cuenta del Instituto a través del centro de costo respectivo. El presupuesto de cada proyecto deberá incluir un plan de trabajo con actividades y metas y un presupuesto, con flujos de caja que reflejen mensualmente los ingresos y costos anuales, estableciendo metas con claros parámetros de evaluación.

La administración financiera del proyecto estará a cargo del jefe responsable del mismo. La Subgerencia de Administración y Finanzas del CRI deberá velar porque dicha administración se enmarque dentro de parámetros presupuestarios, contables, tributarios y legales que corresponda.

Los ingresos del proyecto deberán considerar tanto los recursos provenientes del organismo financiador, como aquellos generados en la ejecución del mismo.

El presupuesto de cada proyecto deberá ser aprobado por la Dirección Regional correspondiente, siendo el referente básico para el posterior cálculo y distribución de incentivos.

Costos del proyecto

Todo proyecto que considere la compra de activos deberá contemplar los recursos para afrontar dichas inversiones como también los necesarios para su instalación y operación. Los activos que constituyan una inversión no serán considerados como costos del proyecto.

La compra de equipos de oficina, equipos computacionales, equipos menores de laboratorio y otros de similar categoría, serán considerados como gastos del proyecto y no como inversión.

El presupuesto de cada proyecto deberá contemplar todos los costos y asignarlos mensualmente en los flujos de caja anual. Los ítems que se contemplarán serán los utilizados por Administración y Finanzas.

Se considerará como costo la totalidad de las remuneraciones del personal involucrado en el proyecto, debidamente establecido el tiempo dedicado al mismo e independientemente del estamento al cual pertenezca. Los costos deberán incluir, cuando se utilicen activos de propiedad de la Institución, la depreciación correspondiente a los mismos.

Se entiende por remuneraciones para estos efectos, los costos totales en que incurre el Instituto para financiar a su personal, incluyendo el sueldo base, asignaciones especiales, regalías, leyes sociales, etc.

En el anexo N° 1 se explica la modalidad para calcular las depreciaciones.

El monto definido para Gastos Generales corresponderá a un porcentaje del 16 por ciento de los costos totales de operación (incluido las remuneraciones) y se aplicará a todos los proyectos. No obstante lo anterior, para aquellos proyectos cuyo costo total sea superior a las 8.300 U.F., dicho porcentaje podrá disminuir hasta un 12 por ciento. Esta suma será administrada a nivel central.

Todo proyecto de Investigación-Desarrollo debe contemplar una cifra de negocios del 10 por ciento a favor del Instituto, la que se calculará sobre la totalidad de los costos. Este monto será utilizado por el CRI respectivo, según estrategia definida a ese nivel y aprobada por Presidencia del INIA. El objetivo de estos recursos será el financiamiento de publicaciones, capacitación del personal, mantención de activos fijos y otras iniciativas que impliquen desarrollo institucional. No podrá destinarse en ningún caso para pago de remuneraciones o aportes a Bienestar.

El valor resultante de la aplicación de este 10 por ciento, la Gerencia de Administración y Finanzas lo liquidará semestralmente a los CRI, correspondiendo a los días 30 de junio y 30 de diciembre de cada año.

La entrega de estos fondos se efectuará contra la entrega de parte del CRI de un programa en que se detalle el uso de estos recursos.

Márgenes, excedentes y definición del fondo de incentivos

El presupuesto de cada proyecto incluirá un cálculo anual de márgenes de utilidad, que será la base de los incentivos a distribuir. Este cálculo deberá ser revisado a nivel del CRI y autorizado por el Director Regional correspondiente, o por el Gerente General, en este último caso para proyectos de un ingreso total superior a 4.200 U.F.

El monto a distribuir se calculará al final de cada proyecto una vez comprobado el pleno cumplimiento y realización de las metas y actividades programadas, y de acuerdo a los resultados económicos del período. (Ingresos menos costos totales del proyecto). Este monto constituirá el Fondo de Incentivos a distribuir. En el caso de proyectos de más de doce meses de duración, los incentivos se pagarán proporcionalmente a las cuotas recibidas, haciendo una retención de un 20 por ciento de la cantidad a cancelar. Una vez concluido el proyecto, se reliquidarán los incentivos según los resultados reales del mismo.

La propuesta de incentivos a asignar por proyecto deberá ser sancionado a nivel de cada CRI por el Comité Directivo, previo informe del Subgerente de Administración y Finanzas.

El Comité Directivo de cada CRI, cuando el caso lo amerite, podrá fijar un subsidio a los costos que representan las remuneraciones del personal permanente del INIA en el contexto del proyecto. La decisión deberá ser fundada y comunicada a la Gerencia General, y podrá alcanzar hasta el 50 por ciento del monto total de las remuneraciones.

El señor Presidente del INIA tendrá la facultad de aumentar el monto de los subsidios señalados al 100 por ciento del valor de las remuneraciones del personal permanente del INIA, ante una petición fundada del Director Regional.

Administración y distribución de los incentivos

Cada CRI deberá manejar un presupuesto por proyecto y los montos estimados inicialmente para

incentivos en cada uno de ellos. Las cantidades finales a cancelar por este concepto serán cargadas al presupuesto del CRI respectivo.

El fondo de incentivos generado por un proyecto se distribuirá de la siguiente forma:

- Un 90 por ciento entre los participantes directos de la ejecución del proyecto.
- El 10 por ciento restante pasará a un Fondo de Compensación Regional el que será distribuido anualmente entre el personal no adscrito a proyectos, según criterios definidos a ese nivel.

Definido el monto de incentivos de un proyecto para un período del mismo, éste se distribuirá en relación directa a dos variables : las remuneraciones, según se detalla en el Anexo N° 2, y el tiempo efectivamente dedicado al proyecto de las personas directamente involucradas. El tiempo destinado por cada participante será conocido por todos y deberá incluir tanto el trabajo directo, como el indirecto (tiempo de estudio, viajes, etc.).

Considerando el grado de responsabilidad que tiene el jefe del proyecto, el valor de la hora profesional del mismo se aumentará en un 20 por ciento del valor que le correspondería de acuerdo a la modalidad de cálculo de su remuneración. (Anexo N° 2).

El monto del incentivo que reciba cada participante del proyecto, no podrá ser superior al costo que sus remuneraciones representan en el costo total del mismo. No obstante lo anterior, si como resultado de la fórmula aplicada para el cálculo y pago de los incentivos individuales señalada en el Anexo N° 2, el monto a recibir por incentivos por un participante en un proyecto fuera mayor que el costo real de sus remuneraciones en el mismo, se le pagará el monto resultante siempre y cuando la suma de todos los incentivos a pagar no exceda el monto total de las remuneraciones efectivas del proyecto. Si en definitiva la suma de los incentivos fuera mayor al costo total de las remuneraciones del proyecto, el monto de incentivos a pagar, a cada integrante del proyecto deberá rebajarse proporcionalmente, de tal manera que ambos totales coincidan. Si como consecuencia de esta disposición quedaran fondos disponibles que no puedan ser repartidos entre los sujetos de los incentivos, estos fondos serán de libre disposición del Instituto.

Los incentivos de los proyectos con una duración de más de un año se pagarán al final de cada ejercicio anual, conviniéndose en cada caso un sistema de pago en cuotas que permita distribuir la suma pagada en varios meses. Los incentivos de los proyectos con una duración inferior a un año se pagarán dentro de los 60 días siguientes a la fecha de término del proyecto conviniéndose, cuando corresponda, un sistema de pago en cuotas.

Un ejemplo de cálculo y la distribución del 90 por ciento del incentivo a distribuir se presenta en el Anexo N° 3.

SEMINARIOS Y CURSOS

Dentro de la actividad de difusión propia de la misión institucional, los cursos, seminarios y otras actividades afines constituyen proyectos con características específicas. Por la naturaleza misma de éstas, deben al menos autofinanciarse.

Estas actividades de difusión basadas en la capacidad de convocatoria del INIA, en su prestigio y conocimientos acumulados, como fruto del trabajo de Investigación-Desarrollo y de la interacción institucional e intercambio de información, constituyen una importante oportunidad de ingresos, tanto para el Instituto como para quienes participan en su realización.

La Gerencia de Agronegocios y Consultoría de cada CRI contratará a los trabajadores que participan en cursos y seminarios, fijando las remuneraciones que les corresponderá por su participación en los mismos.

La modalidad para el cálculo de los costos de los cursos y seminarios, será similar a la establecida para los proyectos de Investigación-Desarrollo (pág. 39), con la sola excepción del monto de la cifra de negocios, que para los seminarios y cursos corresponderá al menos al 20 por ciento del total de los costos directos en que se incurra.

La Gerencia de Agronegocios y Consultorías recibirá, a modo de incentivo, un 5 por ciento sobre los remanentes netos que se generen en el desarrollo de estas actividades.

PRODUCCION

Introducción

Junto a las actividades esenciales del INIA, Investigación-Desarrollo, existen aquéllas vinculadas a la producción comercial. Estas últimas, por razones de política global de gobierno y de orden financiero, han pasado a constituir un componente estructural del presupuesto institucional, y no se visualiza, al menos en el corto plazo, que se pueda prescindir de tales recursos.

Desarrollar una actividad de producción a escala comercial, en predios que deberían ser modelos en su tipo, exige al INIA ejecutarlas al máximo nivel de eficiencia, tanto por los efectos de demostración, como por el objetivo de rentabilidad económica. Ambas condiciones son ineludibles para el prestigio del Instituto.

De ahí que en forma coherente con la política Institucional en curso, se establecerá un esquema de incentivos económicos en el área de Producción y Comercialización.

El incentivo económico como instrumento de una gestión eficiente

El estímulo económico, asociado a los resultados de una gestión productiva, está ampliamente validado como un factor de gran incidencia en el comportamiento de los distintos tipos de explotaciones comerciales.

En la economía moderna, la mayor parte de las actividades que tienen como meta obtener el máximo de excedentes, tienen estructurado algún sistema de estímulos como parte de su gestión global.

Se estima que, respetando las particularidades de una institución como el INIA, es perfectamente factible y de alta conveniencia introducir el estímulo económico en la gestión de las actividades, cuya orientación es eminentemente de producción comercial.

Elementos generales del sistema de estímulos

El sistema se estructurará teniendo presente las siguientes premisas esenciales:

- a) El estímulo empezará a operar por sobre los niveles históricos reales de aporte de excedente de cada

predio. Es decir, el equipo humano de cada predio, tendrá acceso a un estímulo en la medida que el INIA capte un mayor excedente real, en relación a la base que ha estado aportando cada unidad productiva.

- b) El sistema será estructurado de acuerdo a sus condiciones específicas y las bases sobre la cual se fije el estímulo se irán perfeccionando en el tiempo.
- c) La idea básica es que en el incentivo debe participar todo el personal permanente del predio, excluyendo los operarios temporales y las personas contratadas a honorarios.
- d) El sistema debe ser muy simple de aplicar y de entender de modo que a cada persona involucrada, especialmente los operarios, le resulte fácil vincular su esfuerzo adicional con el resultado y el premio.
- e) En la medida que se vaya implementando este sistema se debería afinar el mecanismo de determinación de costos de tal modo que su precisión sea cada vez más exacta. De la misma manera cada cierto período se revisará la base del cálculo.
- f) La cadena productiva comprende desde el proceso de producción hasta las actividades de venta, distribución y cobranza.
- g) Los rubros y actividades objeto de incentivo serán los que se incluyan anualmente en el presupuesto o plan de producción.
- h) El sistema se basará en la equidad, el compromiso personal que vincula el mejoramiento de los ingresos de los trabajadores al incremento en la rentabilidad de los rubros a través de un esfuerzo y dedicación adicional.
- i) Se pretende aumentar la productividad asociada al incremento de los ingresos individuales, por lo tanto el sistema debe conducir a la adopción de una jornada de trabajo de seis días laborales a la semana, conjuntamente con un sistema de turnos durante los fines de semana y días feriados.
- j) Se debe incentivar un proceso, en el cual, salvo situaciones especiales, se minimice la contratación de horas extraordinarias.
- k) El administrador de la Unidad determinará que tipo de funciones no pueden ejecutarse sobre la base

de sistemas de turnos y aquéllas que requieran convocar a trabajar horas extraordinarias.

- l) El sistema de incentivos a la producción persigue incrementar los excedentes reales generados en la Unidades Productivas, lo que implica deducir de los ingresos, todos los costos, incluyendo además de los directos de explotación, las depreciaciones y los gastos generales.
- m) Las lecherías de La Platina, Santa Rosa, Carillanca y Remehue, en las cuales el componente de investigación es determinante, así como los proyectos de carne de Carillanca y Remehue, tendrán un sistema específico de incentivos.
- n) Para que los cálculos puedan expresarse en valores reales comparables ciclo a ciclo, los ingresos, costos y excedentes serán expresados en UF.

Período base de los incentivos

- a) El cálculo de incentivos se basa en el aumento de los excedentes reales producidos respecto a una base definida conjuntamente con el encargado o administrador, la que se revisará al inicio de cada ciclo agrícola. Para el primer período de incentivos se tomarán como indicadores para estructurar la base, los excedentes de los años agrícolas 1993/94 y/o 1994/95.
- b) Cada Unidad Productiva deberá establecer, los resultados-base, (1993/1994) o (1994/1995), a partir de los cuales se determinarán los incrementos. Estos serán analizados y aprobados por la Gerencia General.
- c) El año agrícola comprende desde el 1° de mayo del año 0 al 30 de abril del año 1. La información que se utilizará, es la que se genera en el actual sistema presupuestario y contable.
- d) Para el cálculo del excedente adicional, tanto el excedente del ciclo base como del ciclo siguiente serán expresados en UF del 30 de abril.

Determinación de los excedentes

Ingresos

Se considerará como ingreso la totalidad de los valores netos originados en las ventas, traspasos y

transferencias de productos originados en un predio, incluyendo los aumentos de inventario que se produzcan en los planteles ganaderos.

Los aumentos de inventario de ganado, se valorizarán al 30 de abril de cada año, tomando como precio base el promedio de los precios pagados al INIA por cada categoría de animales durante el año agrícola.

Costos

Comprenden los siguientes componentes:

Costos directos

Incluye las remuneraciones de empleados y obreros, regalías, leyes sociales, aportes a bienestar, semillas, fertilizantes, pesticidas, maquinarias, combustibles, otros insumos certificación, selección, etc.

Depreciación

Se aplicará la que corresponda a los activos empleados en el proceso productivo (bodegas, corrales, oficinas, vehículos, etc.) según las normas determinadas por el SII. Se evaluará técnicamente, caso a caso, las instalaciones a considerar para tales efectos. El monto será el informado por la Gerencia de Administración y Finanzas, aplicándose en cada caso la alícuota anual que corresponda. En el caso de emplearse sólo parte de un activo, la depreciación se calculará en forma proporcional a la parte efectivamente utilizada (ver Anexo N°1).

Se considerarán como activos fijos las vacas de las lecherías y reproductores en la ganadería de carne y las plantaciones de frutales.

Reinversiones y mantenimiento

Se considerará como costo la depreciación acelerada de las inversiones autorizadas en cada predio. De la misma manera, se incluirán como costos los montos destinados anualmente al mantenimiento de los predios.

Gastos Generales

El pago de los derechos de agua, contribuciones a los bienes raíces, seguros y servicios varios se

imputarán a la Unidad de Producción en la misma proporción en que ocupen los suelos.

Maquinaria agrícola y servicios prestados por centros de costos

Se pagará la tarifa que surja de sus costos. Si la tarifa aplicada supera en más de un 10 por ciento la ofrecida por otros proveedores del área, la Unidad de Producción podrá solicitar la nivelación de costos o bien podrá adquirir el servicio a terceros.

Otro personal

Los Administradores y/o los Encargados de Producción deberán establecer el personal necesario para llevar a cabo las actividades del plan de explotación. Si existe excedente de trabajadores se deberá preparar un programa para ajustar gradualmente el personal a las necesidades del predio.

Una vez asignado el personal definitivo cualquier ajuste se efectuará con cargo a los excedentes generados por la Unidad Productiva.

Personal indirectamente productivo

Incluye contadores, encargados de computación y bodegueros. Su participación en los costos se determinará al inicio de cada ciclo agrícola.

Traspaso de insumos

El traspaso de semillas, forrajes, plantas y otros entre las distintas Unidades Productivas, se efectuará a precio de mercado. En casos especiales, se harán según parámetros fijados por la Gerencia General.

Se excluyen de esta norma la producción intrapredial de forraje, la que deberá transferirse a costo dado que forma parte de la cadena productiva pecuaria.

Disminución de inventario ganadero

La disminución de inventario en los planteles ganaderos será valorizada al 30 de abril de cada año aplicando la misma metodología indicada en el ítem Ingresos.

Estímulos específicos

Será componente de los costos, todos los estímulos y/o incentivos específicos a los trabajadores.

Determinación del monto y distribución de los incentivos

Dada la heterogénea realidad de las Unidades Productivas del INIA, el monto de los incentivos se establecerá caso a caso.

Una vez determinado el monto del incentivo, este se distribuirá entre todo el personal de producción. Un porcentaje, que se determinará caso a caso, se destinará al administrador.

En el primer periodo se fija como incentivo máximo un monto equivalente a tres (3) sueldos mensuales adicionales al año, incluida la asignación de zona, si la hubiere. Este criterio será válido para todos los beneficiarios del sistema.

El diferencial, se distribuirá entre el personal permanente, en forma proporcional a la remuneración percibida por cada trabajador durante el año agrícola, ajustada por un factor de días trabajados. El Administrador podrá proponer a la Gerencia General ajustes de dicho criterio general (ver tabla anexo N°4).

A igual participación por concepto del factor remuneración, se trata de premiar al trabajador que usa menos días administrativos, menos días adicionales de vacaciones de invierno y menos ausentismo sin justificación.

Se considera ausentismo sin justificación, aquél que se atribuya a motivos de salud sin la presentación del certificado médico correspondiente o sin la comprobación de haber estado enfermo o lesionado por parte del asistente social o paramédico.

En el caso de los trabajadores indirectamente productivos de los CRI's, su participación será similar a la proporción en que se imputaron las respectivas remuneraciones en los costos.

Se entiende como remuneración, el sueldo imponible incluida la asignación de zona.

Consideraciones Finales

El sistema propuesto será revisado anualmente al inicio de cada temporada agrícola.

El incentivo se pagará un 80 por ciento el 30 de julio y un 20 por ciento el 30 de diciembre.

FITOMEJORADORES

Introducción

1. Las semillas INIA representan quizás la mejor síntesis de generación y transferencia de tecnología emanada del quehacer de los científicos del Instituto.
2. El hecho de que dicha tecnología pueda validarse en el mercado en forma tangible, permite evaluar su comportamiento en calidad y cantidad y por lo tanto, se genera un vínculo muy directo de la actividad de fitomejoramiento con la demanda.
3. Lo anterior queda claramente fundamentado si se considera que el INIA es titular de un 70 por ciento de las variedades de trigo para pan que existen en el mercado, casi el 100 por ciento de los trigos candeales y triticales, importantes variedades de avena y cebada, la única variedad de arroz de grano largo, casi el 100 por ciento de las leguminosas de grano de consumo interno, maíces de grano y chocleros, variedades de papas, variedades de ajos y cebollas y algunas forrajeras entre otras.

Bases del sistema

1. El sistema relaciona el monto del incentivo, con las ventas netas, expresadas en pesos, de las variedades creadas por cada equipo de fitomejoramiento. Se incluyen las variedades inscritas a nombre del Instituto aún cuando éstas correspondan a validaciones, selecciones y propagaciones de materiales introducidos desde el exterior.
2. Las ventas se refieren a las semillas (u otro material de reproducción conforme lo indicado en el punto 1) producidas y vendidas en cada temporada agrícola.
3. En el sistema participará todo el personal involucrado en las actividades de fitomejoramiento, es decir, profesionales, técnicos, laborantes, personal administrativo y operarios.
4. En el caso de profesionales becados que hayan participado en la creación de una variedad que se esté vendiendo, este participará en un porcentaje que será propuesto por el jefe del proyecto.

Monto y distribución del incentivo

1. El incentivo se calculará aplicando un 3 por ciento sobre el total de ventas netas expresadas en pesos de todas las variedades generadas por cada proyecto y comercializadas en cada temporada agrícola.
2. El monto resultante se distribuirá de la siguiente manera :
 - Un 60 por ciento entre el personal profesional
 - Un 25 por ciento entre el personal técnico y administrativo
 - Un 15 por ciento para el personal operario.

Pago de los incentivos

Los incentivos se pagarán el 30 de noviembre de la temporada agrícola correspondiente, conforme se definió en el punto 2 de Bases del sistema.

AGRONEGOCIOS Y CONSULTORÍAS

Justificación

- El INIA es la institución más importante del país para la generación de nuevas tecnologías para la producción agropecuaria, y el producto de sus investigaciones debe llegar a los diversos sectores que en distintos planos y formas están ligados a lo agrario y lo rural y generar un impacto de desarrollo. Para lograrlo, debe contarse con servicios adecuados, capaces de transmitir los resultados de la investigación hacia los distintos medios, y capaces también de retroalimentarla con los requerimientos captados en los diversos ámbitos en que ellos operen.
- Los escasos recursos financieros que el Estado destina a la investigación deben ser asignados preferentemente a los proyectos de investigación básica de largo plazo, restando así recursos para prestar los servicios ya mencionados.
- Los recursos humanos para realizar tales servicios son escasos y su trabajo debe ser adecuadamente valorado por los usuarios. Para ello deben ser de

alta calidad y su valor debe ser pagado por quienes los reciben.

- Además de los servicios orientados a los sectores productivos agropecuarios y agroindustriales, el INIA podría, por la capacidad profesional e infraestructura con que cuenta, prestar servicios a numerosas instituciones de diversa categoría, tanto públicas como privadas, en mucho mayor escala que en la actualidad.
- Para afrontar los costos de los servicios antes mencionados, así como para reforzar sus programas de investigación-desarrollo, el INIA requiere generar ingresos adicionales a los actuales, para lo cual los servicios que preste a través del Proyecto INIA CONSULTORES (IC), serán cobrados.
- Finalmente, por razones de eficiencia y productividad del INIA para el cumplimiento de sus responsabilidades y el logro de sus objetivos, es necesario mejorar las remuneraciones de su personal, especialmente de sus profesionales y técnicos. Se espera que la creación del Proyecto "INIA CONSULTORES" permita que esto se materialice.

Objetivos

- Disponer de un proyecto ágil y eficiente para dar asesoría empresarial y técnico-productiva a los diferentes componentes de la cadena agroalimentaria del país, ya sean éstos los agricultores de distintos estratos y los agroindustriales, basándose en los resultados de las investigaciones del INIA. A lo anterior se suman los servicios que deberán prestarse a numerosas instituciones privadas, públicas e internacionales. Dichos servicios podrán incluir estudios diversos, asesorías, consultorías y formulación de proyectos.
- Lograr que los resultados de la investigación realizada por el INIA respondan a las demandas y necesidades de los productores e instituciones ya mencionados y que lleguen a ellos de manera de que produzcan un impacto de desarrollo técnico, económico-social e institucional.
- Contribuir eficazmente al aumento de los ingresos del INIA, para ampliar y reforzar sus programas de

Investigación-Desarrollo y para mejorar las remuneraciones de sus trabajadores, especialmente de sus profesionales y técnicos.

- Maximizar la utilización de la infraestructura que posee el INIA, especialmente de sus laboratorios.

El conjunto de objetivos señalados se resume en uno : el INIA, articulándose a los sectores productivos e institucionales a través de IC, debe transformarse en un motor de desarrollo del sector agropecuario, en un eficaz apoyo al sector agroindustrial, y en una fuente de variados servicios para una gran diversidad de organismos e instituciones a los que indudablemente puede beneficiar.

La demanda por servicios

- Nacionales
- Internacionales

Otros

- Trabajo profesional privado
- Participación profesionales
- Participación consultores externos
- Sistema de Incentivos

ANEXO N° 1

NORMAS PARA EL CÁLCULO DE LAS DEPRECIACIONES

El activo fijo está formado por bienes tangibles que han sido adquiridos o construidos para usarlos en el giro de la institución, durante un periodo considerable de tiempo y sin propósito de venderlos.

La depreciación es un concepto económico que representa el desgaste de estos bienes del activo fijo ocasionado por el uso, el paso del tiempo y la obsolescencia.

El registro de la depreciación en el sistema contable representa una obligación económica, financiera y tributaria.

Económica, porque representa el costo de desgaste y obsolescencia de los bienes imputables a un determinado periodo contable, año agrícola, proyecto o centro de costo y por lo tanto es fundamental para la determinación de los resultados económicos y el valor actual de los bienes.

Financiera, porque permite reflejar una provisión de estos costos tanto del ejercicio como acumulada, con el fin de programar los desembolsos por concepto de mantención, reparación y mejoras como por concepto de inversión en renovación de activos y en acceso a nuevas tecnologías.

Tributaria, porque el INIA tributa en primera categoría y por lo tanto está sujeto a un marco legal específico que entrega una normativa para el cálculo de la base imponible en la cual está considerado, entre otros, el concepto del costo de depreciación.

A continuación se presenta una metodología de cálculo, basada en la normativa tributaria, que debe ser aplicada caso por caso a cada proyecto con el fin de incorporar este concepto a sus costos totales.

Normas generales

1. Para determinar el costo de depreciación imputable al proyecto deberán considerarse todos aquellos bienes del activo fijo que se utilicen en la ejecución

del proyecto, tales como oficinas, muebles, laboratorios y equipos, equipos de computación, vehículos, maquinarias de trabajo, etc.

2. El cálculo deberá considerar la proporcionalidad de utilización de los bienes por parte del proyecto.

Método directo o línea recta para el cálculo de la depreciación

(VALOR COMERCIAL - VALOR RESIDUAL) VIDA UTIL
 REMANENTE=DEPRECIACION DEL PERIODO
 VIDA UTIL REMANENTE=VIDA UTIL DEL BIEN-PERIODOS
 DEPRECIADOS

Vida útil de los bienes del Activo Inmovilizado fijado por el Servicio de Impuestos Internos

1. CONSTRUCCIONES DE MATERIAL SOLIDO COMO SER:
 SILOS, CASAS PATRONALES Y DE INQUILINOS 50
2. CONSTRUCCIONES DE ADOBE Y DE MADERA,
 ESTRUCTURAS METALICAS 20
3. TUBERIAS PARA AGUA POTABLE INSTALADAS EN
 PREDIOS AGRICOLAS 20
4. INSTALACIONES EN GENERAL 10
5. MUEBLES UTILES Y ENSERES 10
6. TRACTORES, SEGADORAS, CULTIVADORAS,
 FUMIGADORAS, MOTOBOMBAS, PULVERIZADORAS 8
7. COSECHADORAS, ARADOS, ESPARCIDORAS DE
 ABONO Y DE CAL, MAQUINAS DE ORDEÑAR 12
8. VEHICULOS DE MOVILIZACION, MOTORIZADOS,
 COMO SE CAMIONETAS 8
9. VEHICULOS DE CARGA, MOTORIZADOS, COMO SER:
 CAMIONES, TRAILERS, CAMIONES FUDRES Y
 ACOPLADOS, COLOSOS DE TIRO ANIMAL 10
10. EQUIPOS DE COMPUTACION 5
11. ANIMALES DE TRABAJO 8

ANEXO N° 2**NIVELES DE REMUNERACIONES CONSIDERADOS PARA EL CÁLCULO DE INCENTIVOS**

Para calcular el monto de los incentivos individuales a pagar por cada proyecto, las remuneraciones de los trabajadores involucrados se asimilarán a las categorías que en este Anexo se indican.

ESTAMENTOS	GRADO DEL TRABAJADOR	CATEGORIA	GRADO A PAGAR
I. PROFESIONAL	3F al 3A	1	3A
	10 A 3	2	3
I. AYUDANTES INVESTIGACION	8 A 6	1	6
	13 A 9	2	9
I. ADMINISTRATIVOS	14 A 12	1	12
	17 A 15	2	15
I. OBREROS	5 -D	1	D
	12 - 6	2	6

ANEXO 3**EJEMPLO DEL CÁLCULO DE LOS INCENTIVOS****CUADRO 3.1 CÁLCULO DEL COSTO DE REMUNERACIONES**

NOMBRE PARTICIPANTES	REMUNER BASE	VALOR HORA	HORAS PROYECTO	COSTO REMUNER
1	2	3	4	5
NN1 RESPONSABLE	890.800	5029,93	200,00	1.005.986
NN2	890.800	5029,93	200,00	1.005.986
NN3	772.100	4359,68	200,00	871.936
NN4	603.300	3406,55	265,00	902.736
NN5	603.300	3406,55	265,00	902.736
NN6	359.500	2029,93	290,00	588.680
NN7	359.500	2029,93	290,00	588.680
NN8	214.250	1209,77	177,10	214.250
NN9	174.000	982,50	265,00	260.363
NN10	174.000	982,50	265,00	260.363
SUMAS	-	-	-	6.601.714

NOTAS: 1. Personal directamente relacionado con el proyecto.

2. Remuneración base=Sueldo base más asignaciones (zona, responsabilidad)

3. Remuneración base dividido por 177,1 (cuadro 3.3)

4. Total de horas dedicadas al proyecto

5. Costo de remuneración asignable al proyecto (col 3 por col4); suma col 5=costo total remuneraciones del proyecto.

CUADRO 3.2 CÁLCULO DE LA DISTRIBUCION DE INCENTIVOS

NOMBRES PARTICIPANTES	REMUNER AJUSTADA	VALOR HORA AJUSTADA	HORAS PROYECTO	FACTOR DISTRIBUCION	PORCENT DISTRIBUC	INCENTIVO
1	2	3	4	5	6	7
NN1 RESPONSABLE	1.104.660	6237,49	200,00	1.247.498	14,12%	303.376
NN2	920.550	5197,91	200,00	1.039.582	11,77%	252.813
NN3	920.550	5197,91	200,00	1.039.582	11,77%	252.813
NN4	742.350	4191,70	265,00	1.110.801	12,57%	270.133
NN5	742.350	4191,70	265,00	1.110.801	12,57%	270.133
NN6	742.350	4191,70	290,00	1.215.593	13,76%	295.617
NN7	742.350	4191,70	290,00	1.215.593	13,76%	295.617
NN8	214.250	1209,77	177,10	214.250	2,43%	52.103
NN9	214.250	1209,77	265,00	320.589	3,63%	77.963
NN10	214.250	1209,77	265,00	320.589	3,63%	77.963
SUMAS	-	-	-	8.834.877	100,00%	2.148.532

NOTAS:

1. Idem cuadro 3.1
2. Remuneración ajustada según anexo 2. sólo para cálculo de la distribución de incentivos. Responsable se aplica factor 1,20
3. Remuneración ajustada dividida por 177,1 (cuadro 3.3)
4. Idem cuadro 3.1
5. Columna 3 por columna 4= columna 5
6. Distribución porcentual de la columna 5 (porcentajes de distribución de incentivos)
7. Incentivos a pagar por persona y total (total viene del cuadro 3.4)

CUADRO 3.3 CÁLCULO DE HORAS TRABAJADAS AL MES

CONCEPTO	HRS
LUNES A JUEVES	36,00
VIERNES	8,00
COLACIÓN 5 DIAS	-3,75
SUMA HORAS SEMANA	40,25
PROMEDIO DIARIO	8,05
TOTAL MES 22 DIAS HABLES	177,10

CUADRO 3.4 EJEMPLO DETERMINACIÓN MONTO DE INCENTIVOS

PROYECTO XY

en pesos

ITEM	PRESUPUESTO	REAL
INGRESOS:		
FUENTE		
VENTAS	16.000.000	16.000.000
VENTAS	2.000.000	2.000.000
INGRESOS TOTAL	18.000.000	18.000.000
COSTOS DE OPERACIÓN		
COMISION POR VENTAS 2%	360.000	388.010
PERSONAL	6.000.000	6.601.709
JORNALES	300.000	302.456
VIATICOS	400.000	451.678
BS. Y SERVICIOS	1.600.000	1.550.725
SUBTOTAL COSTOS OPERACIONAL	8.660.000	9.294.578
DEPRECIACION	129.900	139.419
GTOS GENERALES (16,0%)	1.385.600	1.487.132
SUMA	10.175.500	10.921.129
CIFRA DE NEGOCIOS (10,0%)	1.017.550	1.092.113
INVERSIONES	4.900.000	5.000.000
EGRESO TOTAL	16.093.050	17.013.242
FONDO INCENTIVOS	1.906.950	2.387.258
FONDO COMPENSACION (10,0%)	190.695	238.726
FONDO PARTICIPACION (90,0%)	1.716.255	2.148.532

NOTAS

LOS GASTOS GENERALES SE CALCULAN COMO UN 16% DEL SUBTOTAL DE COSTOS DE OPERACIÓN

LA CIFRA DE NEGOCIOS DE CALCULA SOBRE EL TOTAL DE COSTOS INCLUIDOS DEPRECIACION

Y GASTOS GENERALES

EL COSTO DE PERSONAL DE OBTIENE DEL TOTAL DE LA COLUMNA 5 DEL CUADRO 3.1

EL FONDO PARTICIPACION (90%) SE TRASLADA AL TOTAL DE LA COLUMNA 7 DEL CUADRO 3.2

ANEXO 4

Tabla de ajuste por día no trabajado

Ejemplo	N° días trabajados	Factor de ajuste	Menor monto Monto a recibir	respecto al factor 1
Incentivo ganado según partic. planilla	288	1	110000	0
110000	287	0,975	107250	-2750
	286	0,950	104500	-5500
	285	0,925	101750	-8250
	284	0,900	99000	-11000
	283	0,875	96250	-13750
	282	0,850	93500	-16500
	281	0,825	90750	-19250
	280	0,800	88000	-22000
	279	0,775	85250	-24750
	278	0,750	82500	-27500
	277	0,725	79750	-30250
	276	0,700	77000	-33000
	275	0,675	74250	-35750
	274	0,650	71500	-38500
	273	0,625	68750	-41250
	272	0,600	66000	-44000
	271	0,575	63250	-46750
	270	0,550	60500	-49500
	269	0,525	57750	-52250
	268	0,500	55000	-55000
	267	0,475	52250	-57750
	266	0,450	49500	-60500
	265	0,425	46750	-63250
	264	0,400	44000	-66000
	263	0,375	41250	-68750
	262	0,350	38500	-71500
	261	0,325	35750	-74250
	260	0,300	33000	-77000
	259	0,275	30250	-79750
	258	0,250	27500	-82500
	257	0,225	24750	-85250
	256	0,200	22000	-88000
	255	0,175	19250	-90750
	254	0,150	16500	-93500
	253	0,125	13750	-96250
	252	0,100	11000	-99000
	251	0,075	8250	-101750
	250	0,050	5500	-104500
	249	0,025	2750	-107250
	248	0,000	0	-110000

Nota: Esto significa que el trabajador que se toma todos los días administrativos y todas las vacaciones especiales, obtiene 39.000 pesos menos que el trabajador que trabajó todos esos días.

De la misma manera aquél que totaliza 40 días sin trabajar sumando días administrativos, días especiales de vacaciones y ausentismo sin justificación pierde la totalidad del incentivo.

El total de días trabajados para acceder al factor 1 dependerá de los días de vacaciones legales de cada trabajador.

La cifra de 288 utilizada en la tabla, es una estimación que implica deducir de los 365 días del año, 52 domingos, 15 días de vacaciones legales y 10 días de feriados legales.

Manual de apreciación de desempeño, promociones y ascensos

por Mario Aguayo González *

APRECIACIÓN DE DESEMPEÑO

Introducción

Objetivos

El Sistema de Apreciación de Desempeño (SAD) que se presenta a continuación, está dirigido a reconocer y estimular al personal del Instituto de Investigaciones Agropecuarias, para su propia superación y el éxito de la Institución como un todo.

Por otra parte, como es sabido por todos, el permanente aumento de la productividad y eficiencia organizacional es la base sobre la cual se debe desarrollar la gestión del INIA.

Los objetivos que se desprenden de los enunciados anteriores, son los siguientes:

- Lograr el reconocimiento laboral explícito, por parte de las jefaturas responsables, de aquellos trabajadores con un desempeño destacado.
- Promover el comportamiento de las personas evaluadas hacia los objetivos permanentes de la Institución y del área específica de gestión.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los Recursos Humanos, tendiente a la superación permanente de sus miembros.

Por consiguiente, no es un objetivo inmediato y directo que la aplicación del SAD signifique una recompensa automática a aquellos trabajadores con muy buen desempeño, así como tampoco les puede significar un castigo a aquéllos que tuvieron un desempeño deficiente.

No obstante, es indudable que la apreciación del desempeño es un antecedente individual muy valioso, a tomar en consideración para la administración de los recursos humanos.

Descripción del sistema

Para la materialización de los objetivos mencionados, la administración superior del INIA ha considerado pertinente implantar el SAD, mediante cuya aplicación sistemática, las personas comprendidas en este proceso, tengan la oportunidad de conocer la opinión formal que tienen las personas de quienes dependen directamente, en lo que respecta a:

- Su nivel actual de desempeño.
- Los aspectos destacables, el reconocimiento y reforzamiento de los aspectos más positivos de él.
- Las debilidades o aspectos deficientes detectados en el desempeño de su trabajo, en los cuales debe centrar su mejoramiento.

Para cumplir con estos propósitos, dar una honesta información y permitir un mejoramiento a su personal, cada jefatura y su superior jerárquico inmediato, en forma conjunta o separada, deben realizar anualmente un análisis para cada uno de los estamentos definidos que le reportan, de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Las funciones y responsabilidades que les han sido asignadas, en lo que respecta a la revisión de sus alcances (cumplimiento de la descripción de cargos).
- Las metas específicas y compromisos de mejoramiento en el desempeño acordadas en el período anterior y en el programa de actividades correspondiente.
- El conjunto de criterios sobre conductas laborales previamente definidas y en

* Ingeniero Agrónomo, Gerente de Recursos Humanos del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), Santiago, Chile.

conocimiento de cada trabajador ("Formulario Apreciación de Desempeño").

Las personas que no concuerden con su apreciación, tendrán derecho a apelar al Comité de Apelaciones respectivo.

Período de aplicación

La apreciación del desempeño de cada trabajador comprenderá doce meses, desde el 1 de mayo al 30 de abril de cada año.

Año 1

- a) Mes de marzo : envió por parte de la Gerencia General a cada CRI de una comunicación avisando el inicio del proceso , solicitando se proponga al presidente del Comité Rector de este sistema, la nómina de evaluadores y al personal que les corresponde evaluar a cada uno de ellos.
- b) 1ª semana de abril : se reúne el Comité Rector del sistema para designar a los evaluadores.
- c) 2ª semana de abril : el Comité Rector del sistema comunica a los Directores de los CRI la nómina de evaluadores.
- d) 3ª semana de abril : Seminario para capacitar a evaluadores en el conocimiento del sistema.
- e) 4ª semana de abril y 1ª semana de mayo : se reúnen evaluadores con personas a evaluar para abrir hojas de hechos relevantes, y completar formulario Metas.
- f) 2ª y 3ª semana de mayo: seguimiento por parte del Comité Rector del Sistema, para verificar cumplimiento de los procedimientos señalados anteriormente.

Año 2

- a) 1ª y 2ª semana de mayo: proceso de evaluaciones del personal. Evaluadores comunican a Directores de CRI y evaluados los resultados.
- b) 1ª y 2ª semana de junio: apelaciones de acuerdo a procedimiento de este manual.
- c) 1ª y 2ª semana de julio: Comité de apelaciones emite resoluciones finales.

Dentro de un período anual de apreciación, es recomendable que el Evaluador efectúe una pre-

evaluación cada cuatro meses y para este efecto, se reúna con cada uno de los Evaluados durante el mes de agosto y más adelante, durante el mes de noviembre de cada año, para entregarle una retroalimentación global del desempeño observado hasta la fecha, en la cual les reconocerá los aspectos destacados y les inste a mejorar los aspectos deficitarios.

El Jefe superior Inmediato del evaluador deberá efectuar en el mes de noviembre de cada año un seguimiento del proceso realizado por cada evaluador, especialmente un control sobre las pre-evaluaciones efectuadas y sobre el Registro de Hechos Relevantes y del cumplimiento de las Metas.

Para este seguimiento cuenta con la asesoría del Gerente de Recursos Humanos y de los respectivos Jefes de Recursos Humanos de cada CRI.

Definiciones de Abreviaturas

- SAD: Sistema de Apreciación de Desempeño
 CRS: Comité Rector del Sistema
 FAD: Formulario de Apreciación de Desempeño
 RHR: Registro de Hechos Relevantes
 FM: Formulario de Metas (no aplicable a operarios)
 CA: Comité de Apelaciones

ROLES DE LOS PARTICIPANTES

Comité Rector del Sistema (CRS)

Es el organismo rector del SAD encargado de decidir cualquier tema relacionado con la aplicación del sistema, velando por el cumplimiento del espíritu y principios de éste.

Administra los mecanismos que permitan homogeneizar la aplicación y los resultados del proceso, para disminuir las desviaciones que se pudiesen haber originado.

Le corresponde analizar al término de cada período, los resultados globales y decidir los cambios o acciones a implementar para perfeccionar este mecanismo y su aplicación.

Este Comité estará presidido por el Gerente General o quien lo subrogue y por tres miembros del Comité Directivo del INIA: Director de Investigación y Desarrollo, Gerente de Administración y Finanzas y Secretario

Técnico. Además está integrado por el Gerente de Recursos Humanos, quien actuará como Secretario del CRS.

Comité de Apelaciones (CA)

Existirá un Comité de Apelaciones en cada CRI, el cual estará presidido por el Gerente General o la persona que él designe, e integrado además por el Gerente de Recursos Humanos, el Director del CRI, un representante sindical del estamento que corresponde y por el Encargado de Recursos Humanos respectivo, quien actuará en calidad de Secretario sin derecho a voto.

Este Comité conocerá y decidirá sobre las apelaciones presentadas y velará por el funcionamiento del proceso, en el CRI respectivo, para cuyo cometido podrá solicitar los antecedentes que considere procedentes, como también la asistencia del evaluador y/o del evaluado, por separado, quienes participarán exclusivamente para aportar los antecedentes que se les consulten.

Este Comité también deberá analizar el proceso desarrollado en su sector y emitir al Comité Rector del Sistema sus observaciones, comentarios y recomendaciones para perfeccionar y homogeneizar la aplicación de este instrumento.

Evaluador

Se denomina Evaluador al trabajador que ejerce Jefatura en cada una de las dependencias orgánicas del INIA, y que ha sido nominado por el Comité Rector del SAD a proposición del Comité Directivo de cada CRI para efectuar el proceso de apreciación de desempeño del personal respectivo, en conjunto con su Jefe directo. Es decir, no todo supervisor que tiene personas bajo su dirección es considerado, en esta instancia, como administrador de recursos humanos y por consiguiente como "Evaluador".

Se espera del Evaluador

- a) Que sea acucioso y justo en apreciar el desempeño del trabajador bajo su dependencia.
- b) Que comprenda que, todo proceso de apreciación de desempeño tiende a reconocer el desempeño individual por sobre otras consideraciones.

Lo anterior implica distinguir a sus subordinados que muestren el mayor esfuerzo personal, una permanente superación personal y que alcancen

los mejores niveles de desempeño en sus actividades.

- (c) Que muestre ecuanimidad en cada etapa del proceso de Apreciación, reconociendo los aspectos positivos y negativos del desempeño de cada trabajador y los logros alcanzados por el evaluado en el cumplimiento de las metas acordadas.
- (d) Que sea consistente con los objetivos que busca alcanzar el SAD, mostrando capacidad para establecer una buena comunicación con el personal y cumpliendo en forma adecuada con los plazos establecidos para este proceso.
- (e) Que desarrolle su capacidad para administrar y resolver positivamente aquellos eventuales conflictos que todo Sistema de Apreciación, pudiera traer consigo.

Funciones que debe desarrollar

Debe asumir, con acuerdo y/o participación de su superior, las siguientes funciones:

- (a) **Informar del SAD y de su proceso al personal de su dependencia, en entrevista individual.**
- (b) Suscribir conjuntamente con la persona evaluada los objetivos-metas.
- (c) Evaluar con su Jefe directo a cada una de las personas bajo su dependencia directa.
- (d) Registrar durante el período de apreciación en el formulario Hoja de Registro de Hechos Relevantes respectiva, los hechos significativos - positivos o negativos -en que la persona que deberá ser evaluada hubiese tenido alguna participación directa.
- (e) Efectuar una pre-evaluación de su personal, en la mitad del período (mes de agosto), y conversarla con cada trabajador bajo su dependencia, para reconocerle sus actuaciones positivas y aconsejarlo que debe superar los aspectos deficitarios en su desempeño.

Jefe directo

El Jefe directo de un Evaluador es responsable de efectuar, en conjunto con el Evaluador, las apreciaciones de desempeño del personal de una unidad determinada.

El Jefe directo del Evaluador asume en forma ineludible las siguientes responsabilidades, respecto de

las apreciaciones de desempeño del personal bajo su dependencia:

- (a) Aprobar las metas del personal.
- (b) Evaluar, en conjunto con el Evaluador y/o por separado, a todo el personal bajo su área de gestión.
- (c) Responder ante el Comité de Apreciaciones y ante el Comité Rector del Sistema, en forma fundamentada por cada una de las evaluaciones realizadas.
- (d) Controlar el correcto desarrollo del proceso durante todo el período anual, especialmente en el seguimiento durante el mes de noviembre y la etapa final.
- (e) En los casos en que haya una dependencia funcional, el Director de Investigación y Desarrollo o Gerente de Área respectivo de Presidencia, emitirán previamente su opinión del personal a evaluar en los respectivos formularios.

Trabajador evaluado

Actitud esperada frente al INIA

De todo trabajador incorporado al SAD, se espera lo siguiente:

- (a) Que muestre interés, participación y compromiso en el logro de los objetivos acordados.
- (b) Que sea leal a su Institución.
- (c) Que asuma una actitud de colaboración en todos los aspectos relacionados con su cargo y desempeño laboral.
- (d) Que cumpla en conciencia con las reglamentaciones, normas y controles establecidos por la Institución, las que promueven un ambiente de disciplina, fundamental para el adecuado desenvolvimiento organizacional y funcional.

Actitud frente al SAD

- (a) Adoptar una actitud positiva frente a la aplicación del Sistema de Apreciación de Desempeño, puesto que se trata de un sistema que potencia su desarrollo personal y profesional.
- (b) Que muestre especial interés por su superación personal y laboral.

Funciones del trabajador en relación al SAD:

- a) El trabajador debe participar en la revisión y clarificación de las funciones y responsabilidades asignadas, y en la formulación y establecimiento de objetivos - metas a alcanzar en el período de apreciación.
- b) Preparar, previo a la entrevista inicial con el Evaluador, un conjunto de metas individuales que deben estar directamente relacionadas o ser necesarias para el cumplimiento de las metas de la unidad orgánica a la que pertenece y del CRI e INIA en su conjunto.
- c) El trabajador debe asistir a la entrevista de análisis del FAD y tomar conocimiento de los conceptos de desempeño en cada criterio del formulario de apreciación respectivo. Efectuar consultas que considere procedentes y expresar su acuerdo o su disconformidad, en forma adecuada y fundamentada. Igualmente en esta entrevista, debe proponer y asumir compromisos que potencien y mejoren su desempeño laboral.
- d) El trabajador puede apelar las evaluaciones efectuadas al Comité de Apelaciones respectivo, de acuerdo a la formalidad y procedimiento especificado más adelante, en Apelación (pág. 62)

Condiciones Especiales:

En la aplicación del sistema se pueden presentar los siguientes casos:

- (a) Trabajadores que han cambiado de Evaluador durante el período: serán evaluados por el Evaluador que asume la Jefatura, quien deberá recibir la Hoja de Metas y Hoja Registro de Hechos Relevantes actualizadas y, según el caso, con el grado de cumplimiento otorgado. Sin perjuicio de lo anterior el nuevo Evaluador podrá solicitar referencias al antiguo Evaluador.
- (b) Trabajadores que sobrepasen una ausencia de nueve meses, durante el período: no serán evaluados, sólo se dejará constancia en la Hoja Registro de Hechos Relevantes la condición de ausencia y el tiempo ausente.
- (c) Trabajadores que se integren al INIA y no alcancen a tener más de tres meses de trabajo, durante el período: no serán evaluados, sólo se dejará constancia en el Formulario RHR "que es personal recién contratado y la fecha de contratación". Lo anterior no implica la fijación de Metas y las

anotaciones de desempeño que se produzcan en ese período.

(d) Trabajador en comisión de servicio:

- * Cuando la comisión está dentro del período de apreciación anual. En este caso será evaluado por el Evaluador titular, quien recibirá la Hoja de Metas de la Jefatura en la cual efectuó la Comisión de servicios.
- * En el caso que, la comisión se extienda más allá del período de cierre del proceso de apreciación de desempeño, será evaluado por el evaluador al cual efectúa dicha comisión, quien solicitará todos los antecedentes pertinentes al evaluador titular.

(e) Trabajador becado : serán calificados, de acuerdo a lo que resuelva el Comité Rector del Sistema.

Formulario de metas (No se aplica a operarios)

Se refiere a los logros cuantificables en su trabajo que debe alcanzar un trabajador, en un plazo previamente establecido, y que deben incidir directa o indirectamente en los resultados y objetivos de la Unidad en la cual se desempeña.

En este formulario individual, el evaluador debe registrar cada una de las metas suscritas, en conjunto con el evaluado, al inicio o durante el período de apreciación de desempeño. Al término del período deberá asignar el grado por el cumplimiento alcanzado en cada una de las metas.

En el caso particular de los Directores de Investigación y Desarrollo, Gerentes de Administración y Finanzas, Agronegocios y Consultorías, Subdirectores de la DEPP, Encargados de Semillas y Jefes de Recursos Humanos de los CRI, las metas adicionalmente deben ser acordadas con las jefaturas correspondientes de Presidencia.

Formularios a emplear

Registro de Hechos Relevantes (RHR)

Es el formulario individual en el cual el Evaluador debe registrar los Hechos Relevantes, es decir aquéllos que sobrepasen el desempeño normalmente esperado, ya sean positivos o negativos, en los cuales ha participado el evaluado. La anotación no deberá ser más allá de las 24 horas de ocurrido el hecho. En esa ocasión, el evaluador y su respectivo Jefe directo, conversarán y analizarán estos hechos con el evaluado. El Jefe directo comunicará las anotaciones por escrito al evaluado a través de memorandos confidenciales que se adjuntarán en el RHR.

En caso de que no existieran hechos relevantes durante el mes, deberá anotar "no se registraron hechos relevantes".

Los evaluadores deberán mantener al día este formulario, pues se auditarán en el ejercicio.

Formulario de Apreciación de Desempeño (FAD)

Es el formulario individual que contiene la descripción de los "Criterios de apreciación del desempeño" en que se descompone cada factor del comportamiento laboral referido al cargo, respecto a los cuales el evaluador debe efectuar la apreciación del trabajador mediante la asignación de un grado. El evaluado deberá conocer dichos formularios en la entrevista inicial.

SAD para ejecutivos comprendidos en el sistema

En este Capítulo se plantea el Sistema de Evaluación de Desempeño de los Ejecutivos. Para efectos del SAD se considera como tales a los Directores, Gerentes de la Presidencia, Secretario Técnico de la Presidencia y Directores de CRI y CNE.

Factores de Apreciación de Desempeño para Ejecutivos

Se refiere a conductas genéricas de mayor significación en el análisis del desempeño laboral y cuyo perfeccionamiento conlleva a una mejor satisfacción de sus clientes (internos y externos), y a una mejor gestión y resultados de su unidad y del INIA como un todo. Bajo esta consideración se plantean los siguientes factores, dentro de cada uno de los cuales debe estar siempre considerada la lealtad hacia la organización y el positivismo que le debe imprimir a su gestión:

- *Compromiso y adaptación al cambio*

Se refiere a la actitud con que permanentemente busca, asume, enfrenta y monitorea los cambios organizacionales y tecnológicos necesarios para cumplir exitosamente con la misión encomendada.

- *Adecuación al mercado*

Se refiere a la capacidad para detectar, analizar y aprovechar en el logro de la misión de su unidad, las señales que permanentemente entrega el mercado.

- *Liderazgo*

Se refiere al ascendiente natural para conducir con autoridad e influir adecuada y positivamente en el desarrollo de las actividades de una persona o grupo, hacia el logro de mayores desafíos relacionados con los objetivos de su unidad.

- *Toma de decisiones*

Se refiere a la oportunidad, eficiencia y fundamentación respecto de las decisiones tomadas.

En este mismo factor, también se considera por separado, el seguimiento y control efectuado, y la reorientación o redefinición de su plan de trabajo, en el caso que hubiere sido necesario.

- *Relaciones interpersonales*

Se refiere a la habilidad para mantener comunicaciones fluidas, precisas, asertivas y oportunas hacia y desde todos los niveles y estratos de su organización, y la capacidad para escuchar y transmitir información.

Dentro de lo cual también se considera por separado, la calidad del ambiente laboral existente en su unidad.

Estas características deben ser revisadas todos los años, antes del inicio del próximo período, a la luz de los nuevos desafíos y exigencias del mercado y de los clientes (internos y externos), especialmente de los compromisos suscritos con los directivos del INIA.

Graduación de los Factores para Ejecutivos

A continuación se definen cuatro niveles que facilitan el análisis de graduación y valoración de los factores de apreciación de desempeño. La nota final obtenida por un ejecutivo, es el promedio simple de las notas asignadas en cada factor, por el directivo del área.

A (Excelente)

Corresponde a la apreciación respecto de un Ejecutivo, en relación a uno de los factores, quien se ha esforzado y comprometido profesional y personalmente, logrando un muy buen resultado en dicho aspecto. Es un Ejecutivo que habitualmente hace un aporte adicional a lo esperado y presupuestado, en relación al aspecto analizado. Para fundamentar esta apreciación, deben existir hechos concretos significativos, ocurridos durante el ejercicio, en relación al factor analizado.

B (Normal)

Corresponde a la apreciación respecto de un Ejecutivo, en relación a uno de los factores, quien ha

cumplido satisfactoria y perfectamente con lo esperado y presupuestado en dicho aspecto.

C (Regular)

Corresponde a la apreciación respecto de un Ejecutivo Jefe, en relación a uno de los factores, quien no ha logrado cumplir clara y satisfactoriamente con lo esperado y presupuestado en dicho aspecto.

D (Deficiente)

Corresponde a la apreciación respecto de un Jefe, en relación a uno de los factores, quien ha cometido un error en ese aspecto, el cual ha tenido una repercusión negativa de alguna trascendencia menor.

Graduación de las metas

Las metas, cuya graduación se indica a continuación, deberán significar un esfuerzo adicional para las personas, factibles de ser verificables de preferencia en alguna unidad de medida o, en su defecto, referidos a una tarea concreta dentro de un plazo previamente determinado y estar relacionados directamente con los objetivos de la unidad respectiva, y del INIA como un todo.

- I Cumplida por sobre lo esperado.
- II Cumplida en su totalidad.
- III No cumplida en su totalidad, por razones que escapan al control del Jefe.
- IV No cumplida.

SAD para diferentes estamentos de trabajadores

El sistema planteado para los diferentes estamentos tiene un mayor detalle en la definición de los criterios a analizar, como también en los grados a asignar, esto con la finalidad de precisar el análisis y de obtener una mayor diversificación en los resultados.

Determinación de estamentos

En atención a las diferentes características, exigencias y responsabilidades de los cargos de los diferentes estamentos de trabajadores, para los efectos de la definición de los factores y criterios a evaluar, se ha considerado conveniente agrupar a todos los trabajadores en los siguientes estamentos, de acuerdo al cargo que desempeñan:

- Gerentes, Directores, Administradores de Campo, Directores de Departamento (FAD Nº 1)

- **Profesionales Universitarios en cargos de Investigación y Desarrollo (FAD N° 2)**
 - Profesionales Universitarios en cargos de Administración, Producción o Unidades de Apoyo (FAD N° 3)
 - Profesionales de Apoyo y Técnicos en cargos de Investigación y Desarrollo, Administración y Producción (FAD N° 4)
- **Administrativos en cargos de Investigación y Desarrollo, Administración y Producción (FAD N° 5)**
- **Operarios en cargos de Investigación y Desarrollo, Administración y Producción (FAD N° 6)**

Factores de Apreciación de Desempeño para los diferentes estamentos de trabajadores

Se refiere al enunciado de los aspectos globales de mayor significación en el análisis del desempeño laboral de los trabajadores de cada estamento, para cuya apreciación se descomponen en algunos criterios que facilitan el análisis y evaluación de estos aspectos, los cuales se detallan en el formulario Apreciación de Desempeño, confeccionado específicamente para cada uno de los estamentos de este conjunto de cargos.

A continuación se definen los factores del formulario de Apreciación de Desempeño que se considerarán en cada estamento y por ende cada formulario:

FAD N° 1:

- Lealtad con la institución.
- Análisis del comportamiento personal.
- Excelencia en el servicio.
- Toma de decisiones.
- Calidad de la administración de los recursos humanos.

FAD N° 2:

- Lealtad con la institución.
- Organización, coordinación y control del trabajo.
- Toma de decisiones.
- Iniciativa y creatividad.
- Aplicación de conocimientos.

FAD N° 3:

- Lealtad con la institución.

- Excelencia en el servicio.
- Organización, coordinación y control del trabajo.
- Toma de decisiones.
- Aplicación de conocimientos.

FAD N° 4:

- Aplicación de conocimientos.
- Integración y trabajo en equipo.
- Cumplimiento de normas y disposiciones laborales.
- Calidad de trabajo.
- Espíritu de colaboración.

FAD N° 5:

- Cumplimiento de normas y disposiciones laborales.
- Cantidad de trabajo.
- Calidad de trabajo.
- Espíritu de colaboración.
- Relaciones interpersonales.

FAD N° 6

- Cumplimiento de normas y disposiciones laborales.
- Cantidad de trabajo.
- Calidad de trabajo.
- Espíritu de colaboración.
- Relaciones interpersonales.

Graduación de los factores

Los conceptos o grados de apreciación que se debe asignar a cada criterio definido en el FAD van desde el grado A, como expresión máxima de un desempeño deseado, hasta el grado E como expresión de un rendimiento deficiente.

● **A**

Corresponde a la apreciación máxima con que el Evaluador puede apreciar un aspecto o factor determinado de un trabajador muy destacado en su rendimiento, el cual, por su parte, ejecuta una labor de excelencia en dicho aspecto. Es necesario la existencia de algún hecho que respalde la asignación de este grado, especialmente cuando esto sea factible de

acreditar. En resumen, este grado sólo se debe asignar si en la Hoja de Registro de Hechos Relevantes está registrado un hecho concreto de real significación, debidamente fundamentado, que amerite este reconocimiento.

Además de lo anterior, el trabajador no debe haber tenido actuaciones u omisiones cuya trascendencia pudiese haber afectado negativamente, en forma directa o indirecta, el aspecto que se está evaluando.

• **B**

Corresponde a la apreciación de un trabajador, en relación a un aspecto de desempeño, en el cual se ha esforzado y se ha comprometido profesional y personalmente, logrando un buen resultado en dicho aspecto. Es una persona que habitualmente hace un aporte adicional a lo esperado y presupuestado.

• **C**

Es la apreciación de un trabajador que realiza todo lo que se le encomienda, en forma ajustada, en cuanto al aspecto evaluado. Aplica una dedicación y un esfuerzo constante de superación dentro de límites normales, no logra destacarse.

• **D**

Corresponde a la apreciación de un trabajador, en relación a un aspecto laboral, en cuya realización ha demostrado insuficiencias, dudas en aspectos de su competencia o ha requerido de una supervisión o control específico, por cuanto no ha cumplido a cabalidad en lo que respecta al criterio evaluado.

• **E**

Es la apreciación de un trabajador, respecto de un aspecto laboral, en cuya realización ha cometido errores o incurrido en negligencias de significación. Es necesaria la existencia de algún hecho de esta significación, escrito en la Hoja de Registro de Hechos Relevantes, para respaldar la asignación de este grado.

Pauta para el proceso de apreciación de desempeño

Antes de iniciar cualquiera actividad del **SAD**, el Evaluador deberá repasar este manual especialmente en lo referente al proceso específico que debe realizar,

para lo cual deberá tener presente que existen tres fases distintas:

A.- Inicio del Período - Apertura de Formulario de Metas (FM) y de Registro de Hechos Relevantes (RHR)

Abrir el formulario FM de cada trabajador, para el período que se inicia, registrando en éste las metas y compromisos acordados en la entrevista. También debe abrir el formulario RHR, para cada trabajador. El formulario FM no se aplica a operarios.

B. Durante el período - Registro de acontecimientos y cambios

Anotar en el formulario RHR las acciones relevantes, positivas o negativas, en que ha participado el trabajador, en forma directa o indirecta y en la fecha en que sucedieron estos hechos, no sobrepasando su anotación las 24 horas de ocurrido el hecho correspondiente.

En caso de que no existan hechos relevantes durante el mes, el evaluador deberá anotar "No se registraron hechos relevantes".

Conversar con el trabajador haciéndole saber su satisfacción o reconocimiento por el hecho positivo o su preocupación y reprobación por el hecho negativo. Esta conversación con el trabajador, deberá realizarla junto con el Jefe directo del respectivo Evaluador, especialmente si se trata de un hecho negativo.

También deberá conversar con el trabajador y registrar en su Formulario FM cualquier cambio respecto de las metas suscritas al inicio del período.

Las conclusiones de las pre-evaluaciones recomendadas deberán quedar anotadas en una hoja adicional.

C. Término del período - Análisis de desempeño

Recopilar todos los antecedentes referidos a la gestión de la unidad y de los trabajadores comprendidos en este sistema, especialmente la hoja de RHR y Formulario FM.

Analizar, con el respaldo de los antecedentes, el desempeño de cada trabajador por separado en el siguiente orden:

- 1) Determinar y anotar en el formulario FM el grado de cumplimiento de los objetivos y compromisos acordados.
- 2) Analizar el grado de desempeño respecto a cada uno de los criterios de cada factor del Formulario Apreciación de Desempeño respectivo. Conciliar este análisis con los hechos registrados en la hoja de RHR. Anotar, con lápiz grafito, su evaluación en cada criterio del Formulario Apreciación de Desempeño.
- 3) Fijar una reunión de análisis conjunto con su superior directo. Analizar y llegar a acuerdo con su Jefe directo, respecto a cada uno de los grados de apreciación de desempeño y anotar el grado de evaluación acordado frente a cada criterio del formulario apreciación de desempeño, modificando su anotación anterior, si está convencido de esto.

Pauta para la entrevista al término del proceso

Aquí se indican algunas pautas aplicables a las entrevistas de apreciación del desempeño al finalizar el proceso. Esta entrevista será realizada por el evaluador con el evaluado, después de analizada y acordada la evaluación con su Jefe directo.

A.- Preparación de la entrevista

- Tome nota de los fundamentos principales que tuvo para asignar grado en metas y criterios de desempeño, a fin de tenerlos presente en el momento adecuado.
- Revise la descripción de aspectos positivos y negativos de la hoja de Registro de Hechos Relevantes.
- Anticipe ciertas reacciones probables del trabajador y prepare posibles respuestas a las mismas.

B.- Programación de la entrevista

- Acuerde con la persona una fecha y una hora para realizar la entrevista.
- Sugiera a la persona que se prepare, haciendo una revisión de su desempeño global y de sus logros o fracasos en la obtención de sus objetivos de gestión. Trate con esto, de no generar ansiedad en el evaluado.

- Conceda el tiempo suficiente para la entrevista.

C. Inicio de la entrevista

- Salude y estimule un diálogo apropiado sobre temas generales o personales del trabajador, para obtener una predisposición positiva.
- Indíquele que la entrevista tratará el análisis de sus fortalezas y sus debilidades, en conjunto con las notas de apreciación.
- Descríbale en primer término, sus aspectos positivos (tenga presente que toda persona, destacada o regular, tiene aspectos positivos que resaltar).
- Resalte cuan importante son estos aspectos para la buena marcha del trabajo de la unidad y del INIA.
- Estimule a que la persona hable respecto de su desempeño positivo.
- Agradézcale por lo realizado en estos aspectos.

D. Análisis de la apreciación

- Estimule a la persona a discutir sus áreas de dificultades, donde necesita orientación y ayuda (su genio, su disposición al trabajo, su falta de dominio en ciertos aspectos, su imprecisión).
- Explíquele sin hostilidad, lo que usted ha observado y por qué esto le preocupa.
- Pídale y escuche abiertamente las razones de su comportamiento.
- Trate de obtener un reconocimiento, aunque sea parcial o implícito, de sus puntos débiles.
- Muéstrelle el Formulario de Apreciación de Desempeño, relacionando las bajas notas relativas obtenidas, si es que las hubiese, con sus debilidades demostradas y haga un análisis global de su desempeño.

E. Revisión de funciones y fijación de objetivos

- En el caso de que el trabajador esté en desacuerdo con la apreciación de desempeño y manifieste su deseo de apelar o su malestar por el análisis realizado, es preferible no continuar con la entrevista hasta que el evaluado esté en condiciones anímicas más favorables al diálogo.

- Obtenga de su Jefatura Superior los objetivos del área y de la unidad respectiva.
- Analice y obtenga opiniones respecto a las funciones y responsabilidades del cargo (Descripción de cargo), dirigida a clarificarlas y obtener alternativas para mejorar la productividad y la eficiencia de la gestión personal, de la unidad y del INIA.
- Prepare en términos breves las alternativas de objetivos que sean factibles de implementar por parte del trabajador y que tengan una clara incidencia en los planes de la unidad y del INIA.
- Convierta estas alternativas en objetivos a lograr por parte del trabajador, léaselos, trate de obtener su aceptación y regístrelas en el formulario FM del nuevo período.

F. Término de la entrevista

- Indíquelo al entrevistado que durante el próximo período deberá centrarse principalmente en obtener mejoras en los aspectos acordados y en lograr las metas propuestas, como también aquellas otras que puedan surgir durante el período.
- Logre que el entrevistado comprenda que él será el principal beneficiado por los logros que alcance.
- Solicítele amablemente firmar el respectivo FAD
- Despídase cordialmente.

Apelación

A.- Definición

El trabajador evaluado que discrepe, con fundamentos concretos, respecto a uno o más grados de desempeño o cumplimiento de metas, que le hubiere asignado el Jefe Evaluador respectivo, podrá presentar su caso en apelación a la resolución del Comité de Apelaciones de su sector.

B. Formalidad

Esta apelación la deberá realizar por escrito, individualizando cada punto que está apelando y fundamentando cada una de sus discrepancias, con algún hecho concreto. Por ejemplo:

- Nombre del trabajador.
- Cargo del trabajador y Unidad a la que pertenece.

- Nombre del evaluador y Jefe Directo.
- Individualización de la Apelación, por Ej. :
-FAD 05 , Factor 2.
- Apelación:
Grado puesto por el Jefe Evaluador: "D".

- Fundamento:
"Siempre he realizado mis labores con velocidad, rapidez y exactitud. En todo el año no tuve ningún atraso en la entrega del producto terminado y solamente una vez tuve un error, el que corregí en la mañana del día siguiente".

También puede acompañar fotocopia de alguna carta o información, que en su opinión respalda su apelación.

C. Procedimiento

El proceso que se deberá seguir es el siguiente:

- (1) El trabajador evaluado si lo estima conveniente, deberá indicar en el FAD, al momento de firmar su evaluación, si se declara conforme o si apelará y podrá solicitar al Evaluador, tomar nota de todos los grados, registros y observaciones, de su Apreciación de Desempeño (no está autorizado a sacar fotocopia de los formularios, puesto que se desea mantenerlos con el máximo de discreción).
- (2) El trabajador evaluado deberá preparar su apelación, de acuerdo a la formalidad señalada en el punto anterior y enviar el original a la Secretaría del CRI respectivo, antes de cumplido los cinco días hábiles del momento que se efectuó la entrevista con su Jefe Evaluador. Vencido dicho plazo no habrá ninguna posibilidad de apelación.
- (3) El encargado de Recursos Humanos del CRI respectivo, revisará todas las cartas de apelación, en lo que respecta al cumplimiento de la formalidad y los plazos establecidos y las presentará al Comité de Apelaciones respectivo, junto con los antecedentes correspondientes.
- (4) El Comité de Apelaciones analizará cada apelación y la resolverá en definitiva, pudiendo mantener o modificar la apreciación del Evaluador, en forma favorable o desfavorable a la apelación presentada. Para esto, podrá solicitar los antecedentes adicionales que estime procedentes.

- (5) El Comité de Apelaciones emitirá su resolución directamente al interesado, con copia al Evaluador.

Conversión de los conceptos de evaluación a puntos de apreciación de desempeño

El puntaje final de evaluación para cada cargo se obtendrá sumando los puntajes obtenidos en los componentes del Sistema de Apreciación de Desempeño:

- Graduación de las metas.
- Graduación de los factores de apreciación de desempeño.

Cumplimiento de metas (No aplicable a operarios)

Valoración de las metas según su incidencia

Para efectos de esta conversión, las metas serán clasificadas en dos categorías, dependiendo de su contribución al logro de las metas del CRI o de la Gerencia respectiva.

- A** Para aquellas metas que incidan en forma directa en el logro de las metas del CRI o de la Gerencia respectiva, tendrán un coeficiente de 1,4.
- B** Para aquellas metas que incidan en forma indirecta en el logro de las metas del CRI o de la Gerencia respectiva, tendrán un coeficiente de 1,0.

Valoración de las metas según su cumplimiento

El grado de cumplimiento de metas será clasificado en alguna de las siguientes alternativas:

- (a) **120:** cumplida por sobre lo esperado.
- (b) **100:** cumplida en su totalidad.
- (c) **80:** cumplida parcialmente por razones que escapan a la voluntad del evaluado
- (d) **50:** cumplida parcialmente, a lo menos en un 60%.
- (e) **0:** no cumplida o cumplida en menos de un 60%

Valor Total de las metas (no aplicable a operarios)

Para determinar el valor total de las metas que un trabajador ha obtenido, se deberán realizar los siguientes cálculos:

Para cada una de las metas, se deberá multiplicar la ponderación respectiva, según su incidencia (1,4 ó 1,0), por la cifra que le corresponde según el grado de cumplimiento (120 - 100 - 80 - 50 - 0). Con esto se obtendrá el valor de cada meta.

Los valores de las metas se sumarán y se promediarán en forma simple:

$$(SUMA (Valor\ meta\ 1 + Valor\ meta\ 2 + \dots + Valor\ meta\ n) / n)$$

Se obtendrá así el valor total de las metas, que representarán el 60 por ciento de la evaluación de desempeño.

Graduación de Factores de Apreciación de Desempeño

La graduación de los Factores de Apreciación de Desempeño se obtendrá del siguiente procedimiento (válido para todos los Formularios de Apreciación de Desempeño).

- Cada FAD tendrá registrados los Grados de Apreciación de Desempeño (A, B, C, D ó E).
- Los valores aritméticos de los Grados de Apreciación de Desempeño son los siguientes:

FAD1 al FAD6	
A	140
B	120
C	100
D	80
E	60

FAD Ejecutivos	
A	155
B	135
C	115
D	95

Los valores aritméticos asignados a la graduación de el o los criterios de cada factor según corresponda, se promedian en forma simple:

$$(SUMA (Valor\ 1 + Valor\ 2 + \dots + Valor\ n)) / n$$

De lo anterior, se obtendrá un promedio - que fluctuará entre 60 y 140 - para cada factor de los FAD1 al FAD6 y un promedio que fluctuará entre 95 y 155 para cada factor del FAD Ejecutivos.

Promedio Factor 1, Promedio Factor 2, ..., Promedio Factor n

Cada promedio se multiplicará por la ponderación del factor respectivo, según lo especificado más adelante.

Promedio Factor "x" * Promedio Factor "y" = Valor Factor "z"

Para determinar el puntaje que el evaluado obtuvo en los Factores de Apreciación de Desempeño, se sumarán los valores de cada factor:

Valor Factor 1 + Valor Factor 2 + ... + Valor Factor n =
Valor Total de Factores de Apreciación Desempeño

El valor total de factores de apreciación de desempeño representará el 40 por ciento de la evaluación. Para los operarios representaría el 100 por ciento de la evaluación.

Ponderaciones de los Factores de cada Formulario

FAD EJECUTIVOS	FACTOR	PONDERACION
FACTOR 1	Compromiso y adaptación al cambio	33,33
FACTOR 2	Adecuación al mercado	13,33
FACTOR 3	Liderazgo	20,00
FACTOR 4	Toma de decisiones	26,67
FACTOR 5	Relaciones interpersonales	6,67

FAD 1	FACTOR	PONDERACION
FACTOR 1	Lealtad con la institución	6,67
FACTOR 2	Comportamiento personal	13,33
FACTOR 3	Excelencia en el servicio	26,67
FACTOR 4	Toma de decisiones	33,33
FACTOR 5	Administración de los recursos humanos	20,00

FAD 2	FACTOR	PONDERACION
FACTOR 1	Lealtad con la institución	13,33
FACTOR 2	Organización, coordinación y control del trabajo	6,67
FACTOR 3	Toma de decisiones	20,00
FACTOR 4	Iniciativa y creatividad	33,33
FACTOR 5	Aplicación de conocimientos	26,67

FAD 3	FACTOR	PONDERACION
FACTOR 1	Lealtad con la institución	6,67
FACTOR 2	Excelencia en el servicio	26,67
FACTOR 3	Organización, coordinación y control del trabajo	20,00
FACTOR 4	Toma de decisiones	33,33
FACTOR 5	Aplicación de conocimientos	13,33

FAD 4	FACTOR	PONDERACION
FACTOR 1	Aplicación de conocimientos	26,67
FACTOR 2	Integración y trabajo en equipo	20,00
FACTOR 3	Cumplimiento de normas y disposiciones laborales	13,33
FACTOR 4	Calidad del trabajo	33,33
FACTOR 5	Espíritu de colaboración	6,67

FAD 5	FACTOR	PONDERACION
FACTOR 1	Cumplimiento de normas y disposiciones laborales	20,00
FACTOR 2	Cantidad de trabajo	26,67
FACTOR 3	Calidad de trabajo	33,33
FACTOR 4	Espíritu de colaboración	6,67
FACTOR 5	Relaciones interpersonales	13,33

FAD 6	FACTOR	PONDERACION
FACTOR 1	Cumplimiento de normas y disposiciones laborales	20,00
FACTOR 2	Cantidad de trabajo	26,67
FACTOR 3	Calidad de trabajo	33,33
FACTOR 4	Espíritu de colaboración	6,67
FACTOR 5	Relaciones interpersonales	13,33

El FAD 6 representará el 100 por ciento de la evaluación para los operarios.

PROMOCIONES

Se entenderá como promoción el aumento en un tramo de la escala de remuneraciones vigente a que pueda ser merecedor un trabajador en el desempeño del mismo cargo que ejerce, de acuerdo al SAD

Políticas

El INIA proporcionará oportunidades de promoción, en iguales condiciones a todo su personal, atendiendo fundamentalmente a la capacidad, lealtad, méritos, eficiencia y espíritu de colaboración del trabajador.

La antigüedad por sí misma en el INIA o en el cargo, no será un factor determinante para decidir una promoción.

Será responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos el manejo de la información para resolver las promociones, todas las cuales deberán contar con la aprobación de la Gerencia General, a solicitud de la Gerencia o del CRI respectivo.

Condiciones de aplicación

A continuación se presenta la modalidad de Promoción con las condiciones que deberán cumplir los trabajadores para acceder a ésta.

Las condiciones para ser promovido se basarán en una asignación de puntajes anual acumulativo.

- Los trabajadores evaluados de cada estamento según se establece en cada FAD en el CRI o Gerencia correspondiente se ordenarán según la puntuación obtenida en el SAD. A continuación,

en ese orden y siguiendo un criterio de mejor a peor calificado se entregarán los puntajes mayores para quienes estén entre los mejores calificados, en bloques de porcentajes de acuerdo a la siguiente escala :

TRAMO %	PUNTAJE ASIGNADO	EXPECTATIVA DE PROMOCIÓN
0 a 10	60 puntos	cada 2 años
10 a 20	40 puntos	cada 3 años
20 a 30	30 puntos	cada 4 años
30 a 100	0 puntos	No se promueven

Este proceso se repetirá cada año. Sólo acumularán porcentaje quienes se ubiquen en el primer 30 por ciento de los mejores evaluados de cada Estamento en el CRI o Gerencia correspondiente.

- Año a año se suman los puntajes asignados mediante el mecanismo anterior y cuando este iguale o sobrepase el puntaje meta de 120 puntos el trabajador será promovido. En la eventualidad que el evaluado sobrepase los 120 puntos, esta diferencia se abonará a futuras evaluaciones.

Sólo se consideran finalmente para las promociones los puntajes asignados, y no la puntuación obtenida en los formularios FAD y Metas.

- Será responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos y Jefes de Recursos Humanos de los CRI llevar el respectivo registro de las evaluaciones efectuadas y de los puntajes acumulados.

Proceso de promoción

- Cada Director de CRI y Gerente de Área, en el mes de Julio de cada año, someterá a la consideración de la Gerencia General, la nómina con el personal de su organización que, cumpliendo con las condiciones estipuladas en el punto anterior, sea merecedor de una promoción (aumento en un tramo de la escala de remuneraciones vigente).

- El Gerente General le solicitará a la Gerencia de Recursos Humanos que verifique los antecedentes de estas postulaciones y que determine el costo de las promociones solicitadas.

Situaciones especiales

El Comité Rector del Sistema resolverá los casos que pudieran presentarse, como asimismo cualquiera duda en la interpretación de estas normas.

El Comité Rector del Sistema también podrá modificar las normas de promoción por necesidades inherentes a la Institución, las que no podrán ser con efecto retroactivo y regirán para el próximo período.

Solamente para los efectos de aplicación de las promociones el CNE de La Cruz se asimilará al CRI de la Platina y los CRI de Kampenaike y Tamei-Aike se considerarán uno solo.

ASCENSOS

Se entenderá como ascenso la designación de un trabajador en un cargo con mayores exigencias y responsabilidades y, por consiguiente, con una importancia relativa superior.

Políticas

- La aplicación de esta política estará sujeta a la existencia de un cargo vacante en el nivel que corresponda y de trabajadores que cumplan con los requisitos de cargo exigidos por éste, teniéndose como base, para la decisión, el desempeño exitoso en su carrera dentro de la organización.
- Será responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos la administración de los ascensos, todos los cuales deberán contar con la aprobación de la Gerencia General, a solicitud de la Gerencia o CRI respectivo.

Justificación de ascenso

El hecho de producirse una vacante de un cargo no autoriza para que éste sea llenado automáticamente. Por consiguiente, de producirse una vacante, el Jefe directo deberá analizar las funciones del cargo vacante, para tratar de racionalizar las actividades de su unidad y aumentar la productividad y eficiencia de su gestión.

Este análisis puede realizarlo en atención a la siguiente pauta :

- Funciones del cargo que son posibles de suprimir.
- Funciones del cargo que pueden ser simplificadas.
- Funciones del cargo que pueden ser anexadas a otro cargo (parte de las funciones).
- Funciones del cargo que son posibles de mecanizar.
- Funciones del cargo que pueden ser fusionadas a otro cargo (todas las funciones).

La verificación de este análisis y la fundamentación para justificar una vacante, será responsabilidad del Director del CRI o Gerente de Área respectivo y la autorización para llenar la vacante mediante ascenso o selección externa será resuelta por el Gerente General.

Requerimientos para ascender

Los trabajadores del INIA podrán ascender dentro de su familia de cargos en el caso que se cumpla con las tres condiciones siguientes :

- a) La vacante se ocupará siempre y cuando esté autorizada por el Gerente General, o por la persona en que éste delegue.
- b) El trabajador deberá cumplir con los requisitos del cargo vacante, que son las exigencias mínimas para desarrollar las funciones del cargo.
- c) La última apreciación de desempeño del trabajador deberá estar en el rango del 30 por ciento superior del personal evaluado en el CRI o Gerencia respectiva.

Proceso de elección

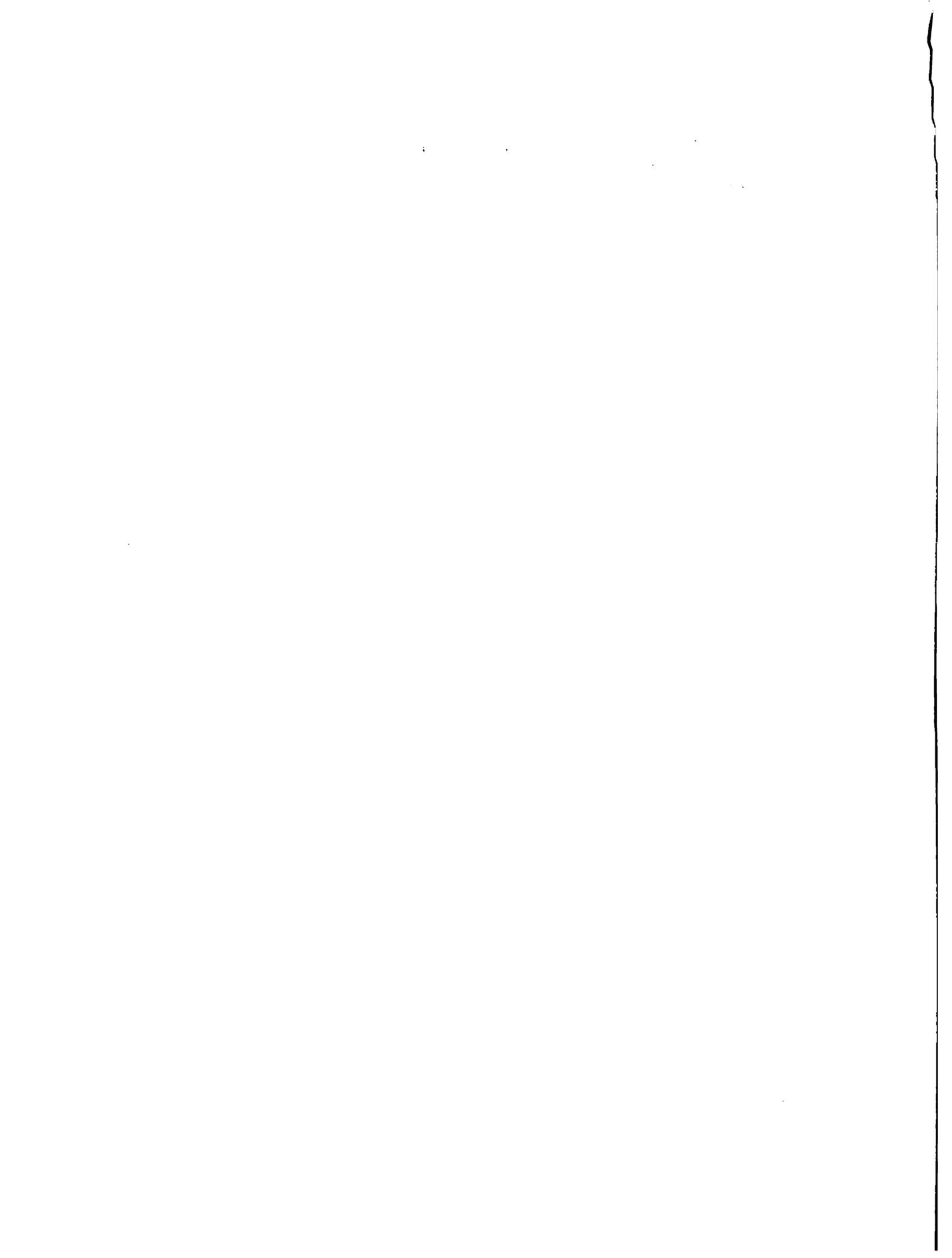
Para elegir al trabajador que ascenderá, para ocupar una vacante, la Dirección del CRI o la Gerencia respectiva, con la asesoría de la Gerencia de Recursos Humanos, desarrollará el proceso que se indica a continuación :

- a) En primera instancia, elegirá a los trabajadores ubicados en la categoría inmediatamente inferior a la del cargo vacante y que reúnan los requisitos establecidos para dicho cargo.

Si ningún trabajador de dicha categoría cumple las exigencias indicadas en el ítem anterior de este capítulo, se continuará la elección en la categoría del nivel inferior y así sucesivamente

hasta considerar a todos los trabajadores de los niveles inferiores. Solamente después de agotado este proceso, se recurrirá a una selección externa.

b) En el caso de que el cargo vacante sea de Jefatura y los postulantes no la hayan ejercido, deberán aprobar un examen psicológico a fin de verificar aptitudes para ejercer supervisión.



Política de Recursos Humanos de la Dirección de Investigación Agrícola (DIA) de Paraguay

por Mario Núñez y Justo López Portillo¹

La Dirección de Investigación Agrícola (DIA), a través de sus unidades de investigación y experimentación agrícola, tiene por objetivos generar, adaptar y difundir conocimientos y productos tecnológicos que contribuyan al desarrollo sustentable, económico y social del sector agrícola.

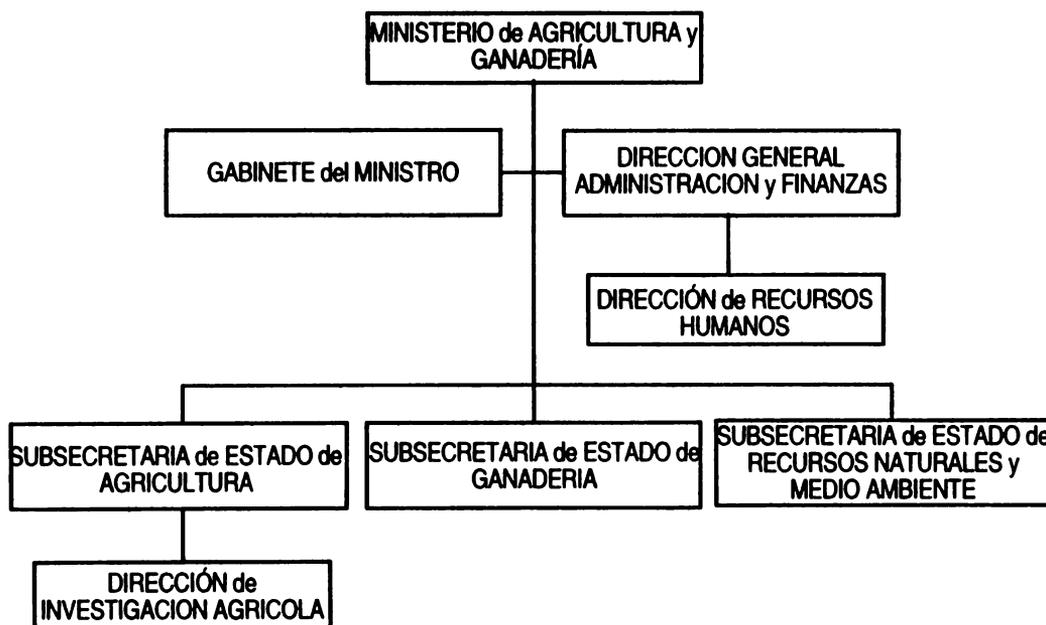
La directriz actual está orientada a la reorganización institucional y a la redefinición de funciones y áreas de investigación, teniendo en consideración las variables sociales, económicas, estratégicas y de mercado de los grupos meta y siguiendo los lineamientos de la política sectorial vigente.

La DIA a diferencia de los Institutos de Investigación del Cono Sur, es una repartición insertada dentro de

la estructura orgánica y funcional del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), como una unidad dependiente de la Subsecretaría de Estado de Agricultura (SSEA).

Dentro del organigrama del MAG se dispone de un Departamento de Recursos Humanos, dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF) el cual tiene por funciones dar cumplimiento y seguimiento a las normas establecidas de la Ley 200 que establece el Estatuto del Funcionario Público, el cual regula las relaciones entre el Estado y los funcionarios. (Figura 1)

Esta ley contempla los requisitos para el ingreso, la carrera administrativa, la promoción, la clasificación



¹ Ingenieros Agrónomos, Dirección Investigación Agrícola, Paraguay.

de los cargos, derechos y obligaciones y del régimen disciplinario para los funcionarios en general, pero, dada su antigüedad, necesita ser revisada para su modificación y actualización.

En este sentido se realizan algunos comentarios con relación a la:

INCORPORACIÓN DE PERSONAL

- Si bien en la ley están establecidos los requisitos para el ingreso como funcionario, la misma no contempla la aptitud e idoneidad para el cargo.
- Debido a esto, las incorporaciones en la DIA, en décadas anteriores, fueron mayoritariamente en forma digitada. Esto ha cambiado en los últimos años, pasando por etapas de competencia de modo de facilitar a los profesionales interesados que reúnan los mínimos requisitos, poder presentarse como candidatos a ocupar un cargo de investigador.
- No obstante lo anterior, el reclutamiento de nuevos técnicos ha venido restringiéndose, siendo en los dos últimos años nulo, debido a problemas presupuestarios por una parte y la política de reducción de personal encarada por el gobierno.
- Debido a esto y a la etapa de reorganización institucional que está pasando la DIA, ha surgido una suerte de reclutamiento en forma interna, donde el personal por propia iniciativa, se ha reconvertido pasando a realizar tareas o actividades en rubros diferentes a las que realizaba anteriormente, sin que en forma institucional se hayan utilizado medios o instrumentos apropiados de evaluación.

LA CARRERA DEL PERSONAL TÉCNICO

- Si bien es cierto que, comparado con sus vecinos del Cono Sur, es aún escaso el número de profesionales altamente capacitados, la masa crítica componente de la DIA, constituye la principal fortaleza institucional del MAG.

- La Ley 200 establece la promoción del funcionario en consideración a sus calificaciones, aptitudes y antigüedad, mediante evaluaciones periódicas. Esto no es realizado por el Departamento de Recursos Humanos. Tampoco la DIA dispone de una unidad encargada de la misma. Parte de esta tarea es asumida por la Oficina de Programación y Evaluación, que conjuntamente con el Director eleva a consideración del Viceministro de Agricultura la propuesta de posibles ascensos y nombramientos.
- Los criterios utilizados para promocionar al personal de la DIA, cuando existe la posibilidad, son en base al desempeño, cargo, nivel académico y antigüedad.
- No habiendo un manual de funciones y un escalafón del personal se puede decir que un técnico investigador pasa por los siguientes niveles o jerarquías (Figura 2):

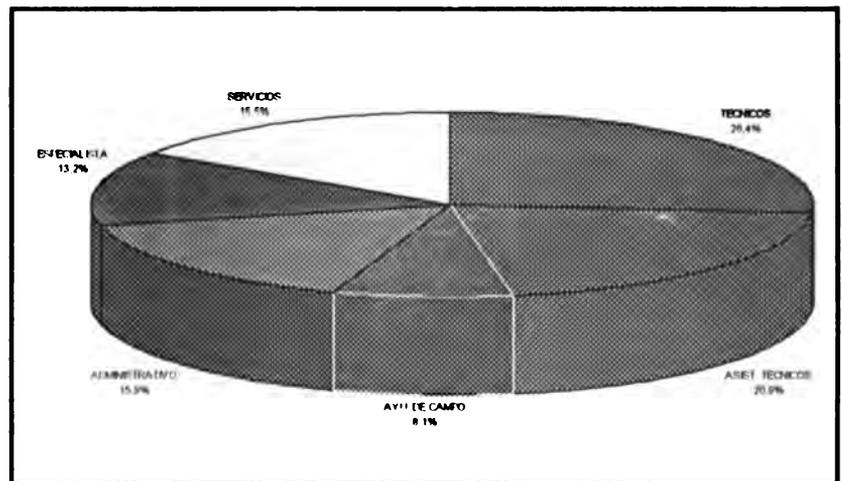


Figura 2. Dirección de Investigación Agrícola. Distribución del personal por categoría

Técnico investigador novel.

Técnico investigador asistente.

Técnicos con Maestría o especialidad.

Jefes de Sección.

Jefes de Campos Experimentales.

Directores de Centros de Investigación.

Coordinadores.

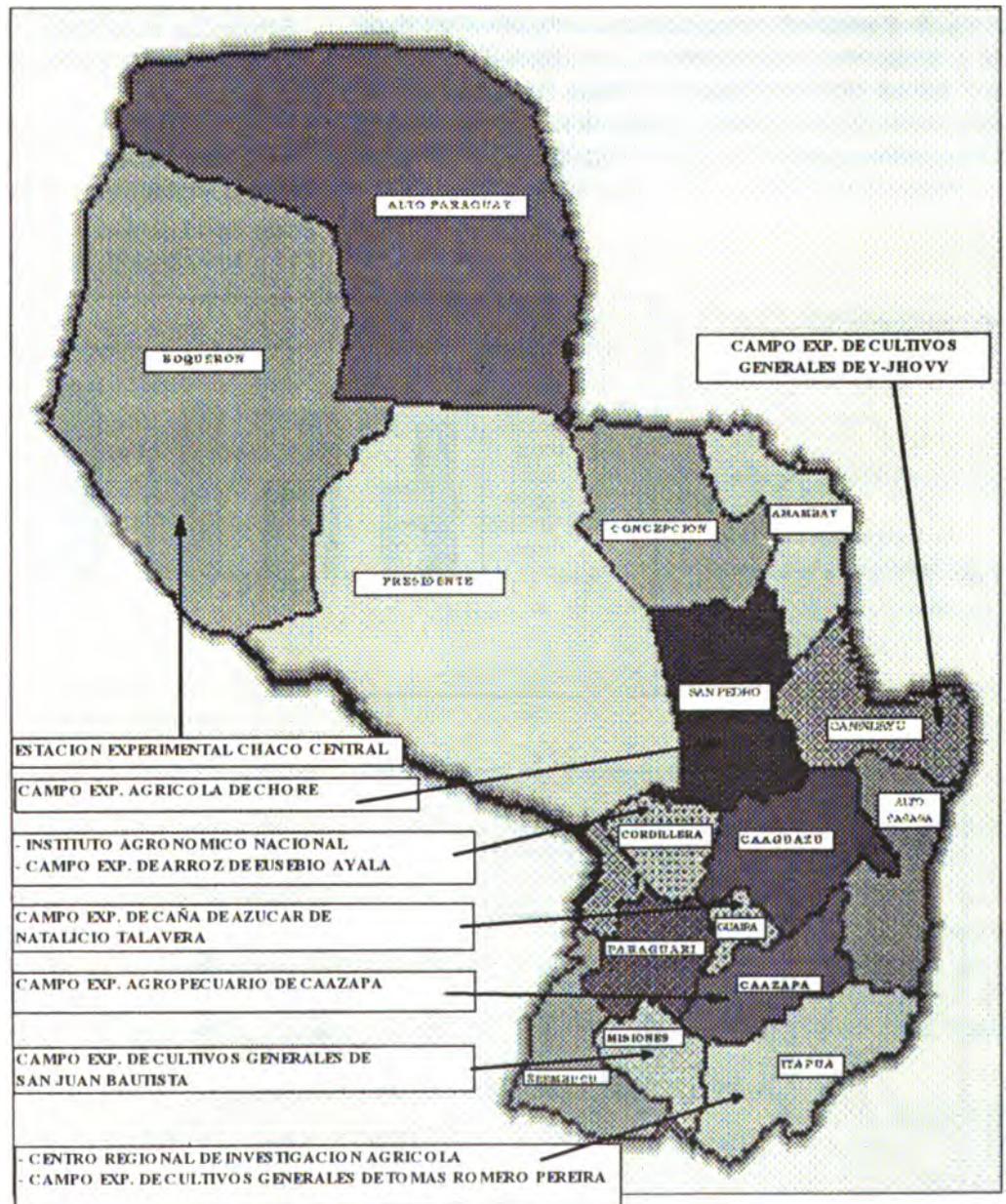
Directores de la DIA.

- En la década de los '80 la DIA fue beneficiada con proyectos de desarrollo que permitieron la formación avanzada de un importante número de técnicos (grados de Maestría y PhD).
- Actualmente, a pesar de no existir un programa de formación del personal basado en el levantamiento de las necesidades, los directivos de la DIA,

conscientes de la importancia de la capacitación de sus recursos humanos, están dando el apoyo institucional a todos los interesados en formarse a nivel de posgrado, en diferentes disciplinas.

Tan es así que se han logrado incrementar anualmente, y de acuerdo a las posibilidades financieras, el número de técnicos con nivel de posgrado en las diferentes disciplinas con asiento en sus unidades experimentales. (Figura 3).

Figura 3.
Dirección de Investigación Agrícola.
Ubicación de las unidades de investigación.



ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Si bien los ingresos en términos nominales han experimentado un leve incremento en los últimos años, el mismo no representa un aumento en los ingresos reales de cada funcionario. Por otra parte, aquellos funcionarios que representan los topes no llegan a alcanzar el equivalente a U\$S 1.000 dólares americanos mensuales. (Figuras 4 y 5).

Esto indica que los salarios del personal técnico más bien han acompañado la subida del dólar y la inflación registrada en el año.

Esto trae como consecuencia el inconveniente de la permanente incertidumbre y la discontinuidad de los temas de investigación debido a problemas de retención del personal investigador, que ha pasado por las etapas previas de investigador novel hasta el de senior con alto nivel de capacitación.

La tendencia actual es la de generar ingresos propios por la venta de bienes y servicios, a través del financiamiento de proyectos de interés del sector privado, disminuyendo la participación del Estado y el logro de un ingreso más atractivo para el personal de tal modo de desalentar la posibilidad de su salida de la Institución.

PROGRAMA DE MODERNIZACION PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y FORESTAL PROYECTO DE GENERACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

Situación actual de las entidades encargadas de GTTA

La estructura actual del MAG y la propia organización de la GTTA en Paraguay, adolece de serias limitaciones operativas debido a la persistencia

Figura 4. Dirección de Investigación Agrícola. Distribución de salarios.

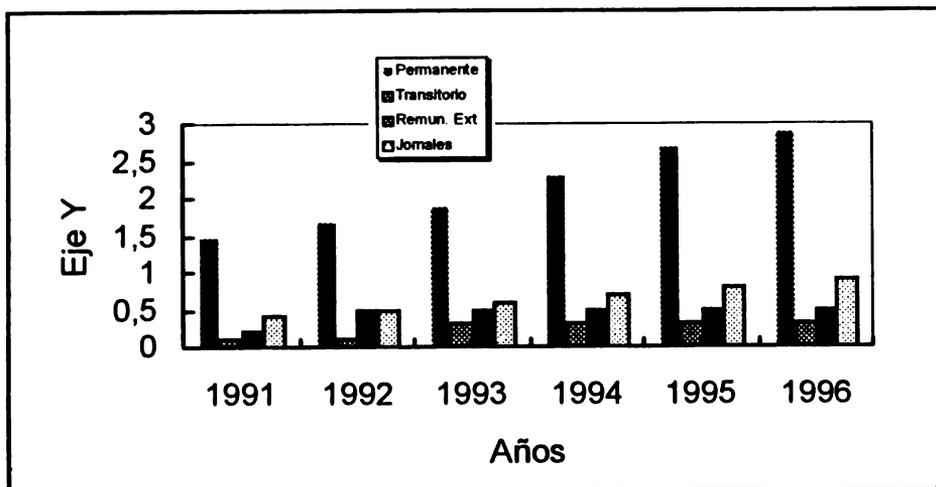
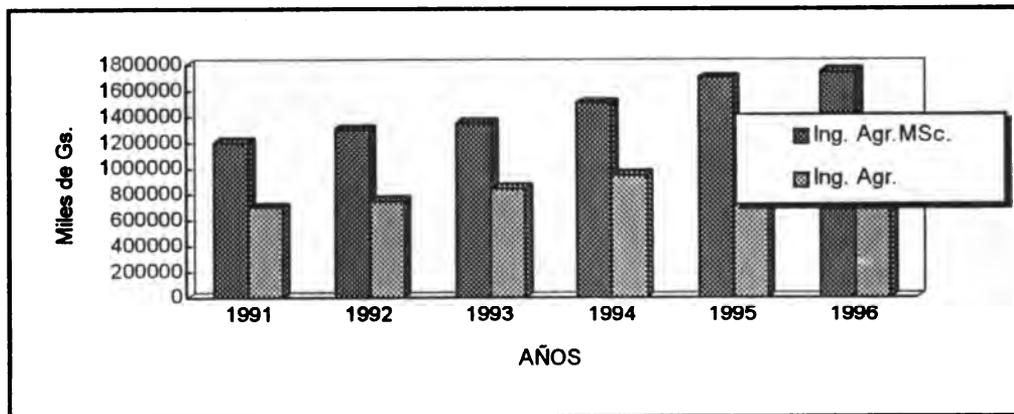


Figura 5. Dirección de Investigación Agrícola. Incremento de salarios registrados.

de mecanismos altamente centralizados, escasa articulación interinstitucional y reducida participación de los sectores beneficiarios, en la definición y puesta en marcha de los proyectos de desarrollo tecnológico que dificultan la implementación de sistemas eficientes de investigación y desarrollo, transferencia de tecnología y extensión rural, hecho que a su vez, genera un accionar deficitario por parte de las instituciones del MAG, orientadas a coadyuvar a los productores de los sectores agrícola, ganadero y forestal.

Organismos encargados de la GTTA:

- Dirección de Investigación Agrícola (DIA).
- Dirección de Investigación y Producción Animal (DIPA).
- Servicio Forestal Nacional (SFN).

Estas instituciones concentran la mayor parte de los recursos financieros, humanos y físicos dedicados a la GTTA, diseminados en cerca de 20 unidades, a lo largo y ancho del país.

Total de funcionarios en el área de la GTTA/95: 626, distribuidos de la siguiente forma: DIA: 420; DIPA: 174; SFN: 82, (se incluyen jornaleros de todas las Direcciones afectadas al proyecto; en el caso del SFN, sólo se incluyen los involucrados en investigación).

Descripción del proyecto II "GTTA"

Enfoque conceptual

El nuevo modelo de investigación y transferencia de tecnología será concentrado, para disponer de un programa con pocos productos, número reducido de centros de investigación y alto nivel de especialización, con formación de una masa crítica mínima de personal científico que permita profundizar y operacionalizar el proceso de investigación y transferencia. Se implementarán pocos proyectos, con inversiones y esfuerzos multidisciplinarios, y capacidad para resolver los problemas, en períodos relativamente cortos, debiéndose establecer claramente los objetivos, metas, riesgos y relaciones costo-beneficio de cada proyecto.

El enfoque de la investigación y transferencia de tecnología se orientará a las demandas reales y

potenciales de la clientela, se instrumentará la participación de los productores en todo el proceso de desarrollo tecnológico, a nivel de cada centro de investigación. Se considerarán los sistemas de producción con sus características de recursos naturales, medio ambiente, nivel socioeconómico, valores socioculturales y la finca como unidad integral. La validación de tecnología utilizará, preferentemente, las propias fincas de los productores, como sitio de experimentación y validación.

Objetivo general

Mejorar la calidad y productividad de los productos tradicionales y no tradicionales del sector agrario nacional a través del incremento de la oferta y la adopción de tecnologías agrarias en el marco de la sostenibilidad de la producción y adecuadas a las exigencias de competitividad del mercado actual.

Alcance

Para cumplir con los objetivos mencionados, el proyecto tiene previsto desarrollar, una sistematización operativa de las acciones en el área de la GTTA, mediante los siguientes emprendimientos:

- Desarrollo Institucional del Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria (IPTA).
- Fortalecimiento de los Centros Regionales (CRs) y el desarrollo de los Programas Nacionales (PNs) de Investigación y Transferencia de Tecnología.

Desarrollo Institucional

Desarrollo y fortalecimiento del INSTITUTO PARAGUAYO DE TECNOLOGÍA AGRARIA (IPTA), que reunirá los organismos del MAG, con responsabilidad en las áreas de tecnología agropecuaria y forestal. Su forma de acción será descentralizada y ubicada en varias regiones de importancia estratégica para la producción primaria del país.

El desarrollo institucional del IPTA, contempla la creación de una UNIDAD CENTRAL y el fortalecimiento de seis (6) CENTROS REGIONALES DE INVESTIGACION (CRs), para apoyar física y

administrativamente la ejecución de los PROGRAMAS NACIONALES (PNs).

Los CRs seleccionados son: IAN - Caacupé; CRIA Capitán Miranda; CHORE; BARRERITO; CAPIIBARY y CHACO CENTRAL. Cada Centro Regional de Investigación heredará infraestructura, equipos, animales y otros bienes, de las estaciones experimentales que funcionan en la actualidad y que no fueran incluidas en el Proyecto.

La planificación operativa y presupuestaria del IPTA, se basa en tres áreas programáticas:

1. La Unidad Central.
2. Los Centros Regionales de Investigación.
3. Los Programas Nacionales.

Los Centros Regionales y Programas Nacionales de Investigación

En el Cuadro 1 se presentan los nueve Programas Nacionales distribuidos en los seis Centros Regionales de Investigación como sede o con presencia:

Cuadro 1. Programas Nacionales de Investigación

PROGRAMAS NACIONALES	SEDE	PRESENCIA
1. Cereales y Oleaginosas	CRIA	IAN
2. Algodón	CHORE	IAN
3. Cultivos Alternativos	CHORE	IAN, CHACO
4. Frutas y hortalizas	IAN	CRIA, CHORE
5. Recursos Genéticos y Biotecnología	IAN	CRIA, CHACO
6. Agrosilvopastoril	CAPIIBARY	CHORE, CHACO
7. Recursos Naturales	CRIA	IAN, CHACO
8. Ganadería I (Carné, leche y pastura)	BARRERITO	CHACO
9. Ganadería II (Apicultura, porcinos etc)	BARRERITO	Por contrato

Características resalantes

- Entidad autárquica de la Administración Pública, con personería jurídica y patrimonio propio.

- Autonomía técnica, administrativa y financiera.
- Coparticipación del sector público y privado en proyectos estratégicos de interés común.
- Mayor énfasis en la transferencia de tecnología en concertación con los servicios de extensión públicos y privados.
- Selección e incorporación del personal para el IPTA.

Recursos Humanos

Total estimado: **411 funcionarios**, distribuidos en los Centros Regionales y Programas Nacionales de Investigación según el Cuadro 2.

Cuadro 2. Distribución de los Recursos Humanos.

DESCRIPCIÓN	APOYO Y ADMINISTRACIÓN	INVEST. y TÉCNICOS		TOTAL
		CRs	PNs	
Unidad Central	16	29	--	45
IAN - Caacupé	31	19	39	89
CRIA - Cap. Miranda	24	14	26	64
CHORE	18	14	30	62
BARRERITO	27	9	23	59
CAPIIBARY	23	6	16	45
CHACO CENTRAL	20	11	16	47
TOTAL	159	102	150	411

La política a ser implementada para conformar el plantel de los recursos humanos tendrá las siguientes características:

- Nuevas escalas salariales para los profesionales conforme a su nivel de formación y de acuerdo a su desempeño.
- Sistema especial de evaluación.
- Reglas claras para la admisión a través de concursos de méritos y actitudes.
- Capacitación (posgrado): a nivel de MSc y PhD por Centro (Cuadro 3).

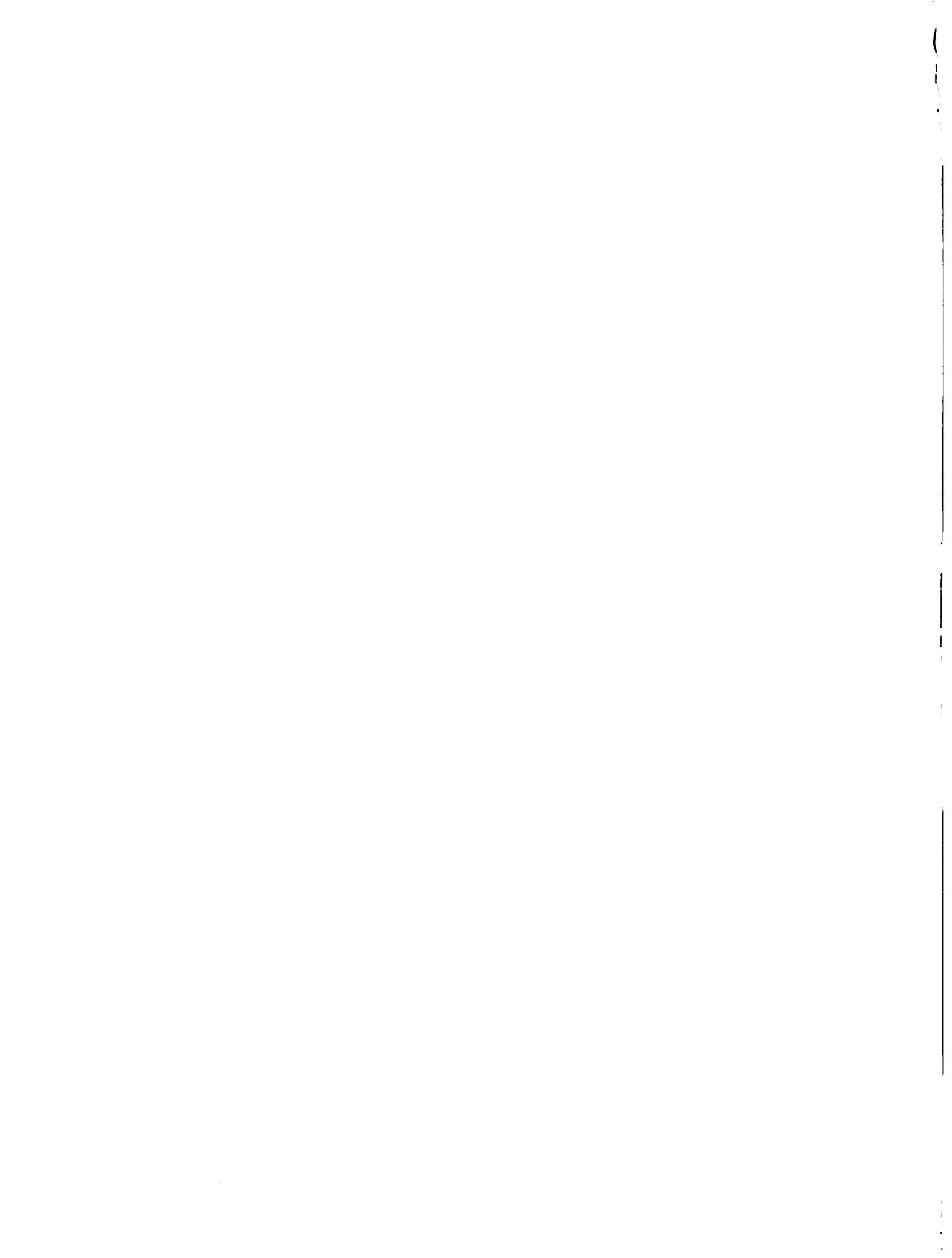
Cuadro 3. Capacitación según las Unidades

UNIDADES	PhD Ext.	PhD Reg.	MSc Ext.	MSc Reg.	TOTAL
Unidad Central	1	-	3	3	7
IAN - Caacupé	-	-	2	10	12
CRIA - Cap. Miranda	-	-	0	9	9
CHORE-	-	2	6	8	
BARRERITO	-	-	1	4	5
CAPIIBARY	-	1	0	4	5
CHACO CENTRAL	-	-	2	4	6
TOTAL	1	1	10	40	52

Requerimientos financieros

El Instituto financiará sus actividades, con fondos provenientes de:

- Aportes ordinarios y extraordinarios del Presupuesto Anual de la Nación.
- Recursos adicionales.
 1. Captaciones.
 2. Aportes de terceros, participantes de la GTTA.
 3. Provenientes de actividades comerciales (venta de servicios especializados).



Políticas de Recursos Humanos del INIA Uruguay

por Gabriel Cerizola* y Leonardo Hespanhol**

INTRODUCCIÓN

Creemos que esta es una oportunidad invaluable para compartir experiencias y enriquecernos mutuamente con los comentarios, aportes y sugerencias que en esta área tan importante para el desarrollo de nuestras instituciones, podamos recibir en el transcurso del seminario. Inspirados en ese propósito procuraremos brindar un apretado resumen del camino que estamos transitando, señalando nuestras fortalezas y debilidades, así como nuestra situación presente con relación a un pasado relativamente próximo.

ANTECEDENTES

Como ustedes seguramente conocen el antecesor del INIA (Uruguay) era el CIAAB (Centro de Investigaciones Agrícolas Alberto Boerger), que se situaba como una unidad ejecutora del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, y por ende presentaba las políticas de recursos humanos propias de la administración pública.

En la década del '70 se fue acentuando en los centros de investigación de América Latina, una pérdida notoria del personal científico, asociada a la falta de un marco social económico propicio. El Uruguay no escapó a esta situación registrando altas tasas migratorias. El CIAAB al estar afectado por las normas generales de la administración pública mostraba una gran rigidez en el manejo de los recursos humanos, incapaz de dar respuesta al severo problema migratorio que ocurría en aquel momento. Esta rigidez no permitía contemplar las notorias necesidades específicas de un instituto de

investigación agrícola, y se transformó en el principal argumento para impulsar una reformulación institucional que pudiera diseñar una figura jurídico-administrativa capaz de permitir mayor autonomía y flexibilidad en el manejo de los recursos humanos.

La señalada reformulación institucional se vio consagrada con el nacimiento del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), el que fue creado por ley N° 16.635 de 6 de octubre de 1989. La primera Junta Directiva se instaló el 19 de mayo de 1990 y a partir de ese momento se comenzó a transitar un camino diferente en todos los aspectos del quehacer institucional, pero de un modo fundamental en lo que tiene que ver con la política de recursos humanos, cuyos alcances y contenidos serán los que comentaremos en esta exposición.

El hecho de estar concebido como un instituto de gestión privada, donde el personal se contrata y se rige por normas del Derecho común ha provocado un cambio significativo respecto de la situación anterior. Para explicitar este cambio iremos recorriendo los diferentes aspectos que conforman la política de recursos humanos del INIA, contrastando la realidad actual con la situación pasada.

PLANIFICACIÓN

A través de la planificación de los recursos humanos INIA formula el análisis y determinación de las categorías, cantidades y disponibilidad de personal requerida para el cumplimiento eficiente y efectivo de los objetivos institucionales.

En el proceso de planificación de los recursos humanos se consideran tres componentes interrelacionados:

- Análisis de requerimientos de recursos humanos (demanda).

* Abogado, Jefe Unidad de Recursos Humanos del INIA, Montevideo, Uruguay.

** Contador, Jefe de la Unidad Administración y Finanzas del INIA, Montevideo, Uruguay.

- Estimación de disponibilidad de recursos humanos (oferta)
- Ajuste entre ambos para una mejor toma de decisiones.

Análisis de requerimientos de recursos humanos (demanda)

La estimación de los requerimientos de los recursos humanos deriva de las estrategias y objetivos de los programas de investigación nacional, determinándose las necesidades de personal en función de las actividades de investigación.

Los recursos humanos, así como los físicos y financieros, son asignados en la programación siguiendo la planificación institucional.

Cada proyecto de investigación establece la composición de los diferentes tipos de personal necesarios para ejecutar el mismo.

Esto le permite a la institución periódicamente hacer una revisión y redefinir posiciones en función de los objetivos de los programas, establecer necesidades específicas de reclutamiento y evaluar objetivamente el desempeño de las funciones.

En base a estas consideraciones se determinan los requerimientos de los recursos humanos, según la categoría de personal, la localización, disciplina y área de trabajo.

Estimación de disponibilidad de recursos humanos (oferta)

Para la disponibilidad de recursos humanos la base de datos la proporciona un inventario de la cantidad y calidad de recursos humanos con que cuenta la Institución. Dicho inventario permite conocer: el nivel académico, área de trabajo y capacitación; asignación de personal en términos del rubro de producción y disciplina así como la localización regional.

Las disponibilidades futuras de personal dependerán fundamentalmente de tres factores: redistribución del personal existente, reclutamiento del nuevo personal y egreso del personal

Ajuste entre ambos para una mejor toma de decisiones

La información detallada del número y categoría del personal requerido comparado con el existente, determina las necesidades netas adicionales del personal, las que agregadas a los egresos establecen las pautas para el reclutamiento final.

Cabe atender además la reasignación del personal dentro de la propia Institución, con el propósito de cubrir las necesidades específicas de personal.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento y la selección de personal en el INIA por mandato de su ley de creación se resuelve a través del procedimiento del concurso. El art. 26 de la citada ley de creación del INIA N° 16065 establece que "el personal técnico y especializado del Instituto será designado, ordinariamente, por concurso de oposición, méritos u oposición y méritos". "El resto del personal será designado por el sistema de selección que prevea el Estatuto, atendiendo a las características de cada categoría". Por su parte el Estatuto de Personal del INIA ratificó los conceptos establecidos en la ley extendiendo el sistema de concurso para el reclutamiento y selección de todas las categorías del personal.

Aspectos relevantes

- * El reclutamiento y selección del personal a través del sistema de concursos es uno de los pilares de la política de recursos humanos del INIA. La Institución ha entendido que resulta esencial que el personal a incorporar tenga un nivel de productividad igual o superior al personal existente, lo que implica que debe predominar en la selección y reclutamiento los criterios de eficiencia y eficacia. En general, los nuevos ingresos al INIA se han relacionado con jóvenes profesionales de escasa o sin experiencia previa, en los que se ha procurado evaluar su capacidad potencial como investigadores. Cabe acotar como un valioso y fundamental elemento la observación en el comportamiento de los posibles aspirantes durante la realización de sus tesis de graduación en las estaciones experimentales para lo cual se ha implementado distintas oportunidades de becas,

pasantías y practicantados, a fin de dar posibilidad a todos los estudiantes.

- * Sin perjuicio de ello, todos los candidatos seleccionados para integrar los cuadros funcionales del INIA, deben cumplir un período de prueba para conocer sus aptitudes en términos de rendimiento e integración, previo a su contratación.
- * En el ámbito del concurso, para una evaluación objetiva de los aspirantes, se toman en cuenta diferentes características. En los profesionales recién egresados, adquiere singular relevancia su escolaridad, asociada a una formación solvente en materias básicas, publicaciones, así como su responsabilidad e interés por el estudio; contribuyen también, las referencias personales y los conocimientos de inglés y computación.
- * Se requieren además ciertas características fundamentales en el candidato investigador relacionadas con vocación, creatividad, inquietud por explorar nuevos conocimientos, criterios para priorizar problemas, independencia para encarar la responsabilidad de trabajos a su cargo, facilidad para integrar equipos de trabajo, honestidad personal y profesional.
- * A fin de constatar tales características se efectúa una minuciosa evaluación de antecedentes y se efectúan pruebas escritas, tests, y entrevistas personales.
- * Con las adaptaciones que cada categoría de personal de apoyo amerita, los ingresos en estos grupos siguen también las pautas expresadas de reclutamiento y selección de los investigadores.
- * Intervienen en el reclutamiento y selección de personal Tribunales o Comités de reclutamiento los que tienen el cometido de examinar y recomendar los candidatos seleccionados. Integran los Tribunales de selección los Directores de Estaciones Experimentales, Supervisores de Área y Jefes de Programa involucrados, así como integrantes de la Unidad de Recursos Humanos. Asimismo, en algunas oportunidades se solicita a personalidades externas al INIA la participación en estos Tribunales.

Contraste con la situación pasada

La diferencia sustancial con el CIAAB en este aspecto es que los ingresos de personal integrante de la

administración pública no siempre eran efectuados a través del procedimiento del concurso, ni siguiendo una ordenada planificación de las necesidades en función de los objetivos institucionales.

Asimismo, los pases de personal en comisión provenientes de otras dependencias del Estado o reasignación de recursos humanos dentro de la propia Secretaría de Estado donde operaba el CIAAB, determinaron muchas veces la incorporación de personal técnico y/o especializado sin la vocación ni la formación indispensables para integrar un Instituto de investigación agrícola.

En otras oportunidades, pese a efectuarse procedimientos de selección por vía del concurso, los profesionales reclutados declinaban su aceptación a los cargos ofrecidos en razón de los bajos salarios propuestos por la Administración Pública o bien a poco de ingresar presentaban su renuncia sumiendo a la Institución en una constante migración de su personal.

Problemas de implementación detectados

Si bien el avance del INIA en el aspecto considerado fue sumamente significativo respecto de la situación anterior, no ha estado exento de algunas dificultades. El presupuesto del INIA se financia en un 50 por ciento con un aporte de los productores a través de un impuesto a la enajenación de los principales productos agropecuarios. Este aporte conlleva a una demanda de investigación de los sectores que aportan, vinculada con los rubros alcanzados por el impuesto. Estas demandas de investigación han sido recogidas por la Institución y han determinado necesidades de personal. En un comienzo se procuró satisfacer la mayor cantidad de demandas recibidas lo que determinó un sustancial incremento del personal técnico y de apoyo, llevando de 400 funcionarios a fines de 1990 a 600 (incluido promedio de personal zafra) en la actualidad. Este incremento de un 50 por ciento al cabo de seis años de funcionamiento marca una alerta que está siendo contemplada por la Institución a fin de que los ingresos de personal no signifiquen el resentimiento del presupuesto de la Institución.

EVALUACIÓN

Por medio de la evaluación de desempeño INIA pretende un sistema de apreciación de la persona en el

el cargo y su potencial de desarrollo. Se concibe como una revisión para cumplir los propósitos de evaluar los desempeños pasados, aclarar los objetivos laborales y decidir las necesidades futuras. La política de evaluación en INIA procura medir el desempeño para influir con éxito sobre el mismo, buscando alcanzar dos objetivos:

- Función evaluativa, los resultados se utilizan para tomar decisiones sobre el personal.
- Desarrollo, se diseñan para contribuir a diseñar el potencial de desempeño.

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos.

A fin de determinar los criterios a seguir en el aspecto considerado, la Institución procuró contar con el asesoramiento de consultorías de especialistas en evaluación de recursos humanos de ISNAR, EMBRAPA e INTA, quienes coincidieron que era oportuno establecer un nuevo sistema de evaluación en el INIA, en función de los planes de trabajo basados en la descripción de tareas y metas previstas. En mérito a ello, se procuró que la evaluación se relacionara con lo que se hace, se ha hecho y se espera que se haga.

La evaluación de recursos humanos en INIA pretende privilegiar los objetivos de:

- Maximizar el impacto positivo de los resultados de investigación sobre la producción.
- Mejorar la productividad presente y futura de los empleados.
- Fortalecer el proceso de planificación general de la Institución.
- Incrementar y mantener la motivación.
- Subsidiariamente contribuir a la toma de decisiones sobre promociones e incrementos salariales.

La evaluación de desempeño del personal no es la única técnica para alcanzar los objetivos expresados y requiere ser integrada en un sistema de planificación, seguimiento y evaluación. Estos deben considerar

los recursos humanos en conjunto con los demás necesarios para que la organización cumpla su misión de modo satisfactorio. En este contexto, se aspira que la evaluación de desempeño de los individuos se base en el proceso de discusión y planificación de los objetivos a alcanzar y de las tareas que para tal fin los empleados deben cumplir.

Para una correcta implementación de este sistema se requiere como premisa la aprobación de los proyectos de investigación en el plan de trabajo institucional de mediano plazo.

Sistema adoptado

El sistema abordado por INIA trata de lograr una "evaluación adulta". El sistema de evaluación de desempeño mencionado está basado en la entrevista y propende a la formulación de un verdadero contrato de trabajo, donde la Institución comunica no sólo el concepto de un funcionario sino fundamentalmente lo que espera de su actuación futura. El se sustenta en un mecanismo a través del cual el o los supervisores con el supervisado, acuerdan sobre los propósitos del trabajo y los elementos para establecer un claro entendimiento de los resultados esperados, así como suministrar el apoyo necesario para alcanzar los mismos. El proceso, en que participan supervisores y supervisados consiste en:

- Planificación.
- Seguimiento.
- Evaluación de desempeño.

En la planificación el supervisor conviene con el empleado una reunión para discutir y alcanzar un acuerdo mutuo sobre los propósitos del trabajo, las principales áreas de responsabilidad, objetivos y prioridades así como un plan de desarrollo.

Seguimiento. Durante el período de evaluación, el supervisor deberá reunirse con los supervisados en forma individual, informalmente, a efectos de discutir el desempeño. Estos encuentros ofrecen la oportunidad de revisar aspectos de desempeño y de ser necesario hacer ajustes en responsabilidades y prioridades.

Finalmente, en la evaluación de desempeño, con un enfoque sistemático se realiza una revisión verbal

se establecen planes para desarrollar, mejorar y apoyar el desempeño futuro del trabajo.

La evaluación de desempeño en INIA se ha tratado de ejecutar sobre una base anual. La evaluación es conducida por el supervisor inmediato del supervisado quien tiene responsabilidades directas sobre la asignación de tareas, capacitación y desarrollo. En los casos en que el supervisado interacciona con más de un supervisor, es evaluado en conjunto por los supervisores involucrados.

Contraste con la situación pasada

Los criterios de evaluación sostenidos en la situación anterior al INIA (CIAAB) eran los propios de la administración pública, caracterizados por el método de normas fijas, factores ponderados con diferentes grados, basado en la performance pasada sin planificación futura, fundamentado en la consideración de condicionantes del comportamiento tales como los atributos personales y capacidades, sin participación del evaluado, con un esquema vertical considerado apenas como un control burocrático. Los criterios de evaluación actuales en INIA por lo que hemos expresado se basan en los resultados. Las evaluaciones en la época en que la Institución funcionaba dentro de la órbita del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca presentaban situaciones que se ha intentado evitar, tales como:

- La evaluación se transformaba en un simple ritual.
- Provocaba preocupación, ansiedad, falta de credibilidad e introducía una atmósfera tensa entre las relaciones interpersonales.
- Se adoptaba sin estrategia de implementación.
- Generalmente se basaba en experiencias personales de los evaluadores.

Problemas de implementación detectados

Si bien se estima que en este tema tan delicado y sembrado de dificultades se ha comenzado a transitar por el mejor camino, han surgido en la implementación del sistema algunos inconvenientes. A modo de resumen podemos decir que los inconvenientes del

sistema de evaluación implantado han sido los siguientes:

- Demanda excesiva de tiempo.
- Dificultades en expresar metas y tareas medibles o cuantificables.
- Expresar la evaluación general en un "comentario" no ha resultado un instrumento fácil de ponderar por la Junta Directiva.
- Cada evaluación ha creado en los empleados una expectativa (no siempre satisfecha) de promociones.

Los inconvenientes expresados determinaron que en algunas circunstancias la Junta Directiva solicitara la implementación de sistemas complementarios de evaluación. En tal sentido se practicaron con el personal de apoyo evaluaciones basadas en el sistema de escalas gráficas las que se perfeccionaron con evaluaciones por pares. Con el personal técnico se practicaron a modo experimental evaluaciones basadas exclusivamente en la productividad donde se ponderó fundamentalmente la "Satisfacción del Cliente" tanto interno como externo.

Se trabaja en la actualidad en el perfeccionamiento del sistema de evaluación por resultados basado en la entrevista procurando minimizar los inconvenientes anotados y transformarlo en el instrumento que se pretende.

CAPACITACIÓN

Dentro de las políticas de recursos humanos INIA ha puesto especial énfasis en la capacitación de su personal. La estrategia emprendida en tal sentido, comprende tres modalidades de capacitación: en servicio, formal y continua.

Capacitación en servicio

La primera etapa de aprendizaje del personal técnico y/o especializado que se incorpora se realiza fundamentalmente a través de la capacitación en servicio, bajo la especializada supervisión de un técnico experimentado. En este período no sólo recibe conocimientos y técnicas de trabajo, sino además el comportamiento institucional para abordar una carrera productiva.

Complementariamente, se ofrecen al recién ingresado cursos de inducción cortos de temáticas generales, así como especializados en sus áreas. Este tipo de cursos se brindan en la propia Institución así como a través de intercambios con instituciones afines en el exterior. Este período de entrenamiento en el propio trabajo abarca por lo menos los 2-3 primeros años a partir del ingreso.

Capacitación formal posgrado

Cumplido el período de aprendizaje los técnicos se encuentran en condiciones de ser enviados a cursar estudios formales de posgrado a nivel de M.Sc. o Ph.D. Para esta etapa de especialización resulta esencial la familiarización con metodologías así como de las problemáticas relevantes del sector, a través de la participación en actividades de investigación y vinculación con el medio.

INIA ha sido selectivo en la priorización de áreas especializadas para enviar sus técnicos para obtener sus títulos de M.Sc. o Ph.D. Los Supervisores de Área y Jefes de Programa analizan la necesidad de capacitación de posgrado y someten sus recomendaciones al Director Nacional. En tal sentido, se elaboró un Plan de Capacitación que comprende a la totalidad de los técnicos de la Institución donde se tuvieron en cuenta los requerimientos de capacitación de los respectivos programas de investigación y los perfiles de cada uno de los funcionarios en cuanto a antigüedad en la Institución, edad, aspectos familiares, etc.

Desde su creación INIA ha ejecutado y administrado un préstamo que ha tomado el Estado Uruguayo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) donde se destinaron importantes recursos para atender los costos de las capacitaciones de postgrado. Ello ha determinado que a partir de la puesta en funcionamiento del INIA (1990) se enviaran al exterior dentro del programa de capacitación acordado con el BID 32 técnicos. Asimismo, otras fuentes de cooperación internacional con Nueva Zelanda, Reino Unido, Holanda e Italia han significado que otros 15 técnicos en este período hayan desarrollado estudios de posgrado.

Actualmente el INIA en un total de 135 técnicos, 56 de ellos han realizado al presente estudios de posgrado en el exterior.

Capacitación continua

Esta capacitación ha sido relevante dentro de las políticas en la materia procurándose que los técnicos se mantuvieran actualizados técnica y científicamente y se constituyera en un factor de motivación y productividad.

La capacitación continua ha sido encarada de diversas formas, mediante eventos formales y estructurados (cursos cortos, conferencias, seminarios, talleres, reuniones técnicas) así como otras actividades informales (intercambios profesionales, misiones especiales, visitas científicas de observación y adiestramiento en otras instituciones de investigación) dependiendo de los objetivos institucionales y necesidades de cada técnico. Los respectivos Jefes de Programa y Supervisores de Área son los responsables de recomendar las diferentes capacitaciones de referencia.

Cabe hacer una mención dentro de la capacitación continua a la realización de sabáticos, efectuados por técnicos con posgrado que cuentan con antigüedad en la Institución.

Contraste con la situación anterior

Si bien la importancia de la capacitación había sido ya reconocida en el CIAAB, particularmente durante las tres últimas décadas de su actuación, permitiendo formar a nivel de posgrado a un considerable número de investigadores, no es menos cierto, que las capacitaciones en muchas situaciones respondían a esfuerzos o impulsos individuales, no necesariamente coincidentes con los objetivos institucionales.

Amenazas futuras

Si bien el componente capacitación ha mejorado sensiblemente, se observa que el destino está estrechamente asociado con la fuente de financiamiento. La mayor parte de las capacitaciones de posgrado se han realizado en EEUU y los costos de las mismas han aumentado sensiblemente. La financiación de dichas capacitaciones, desde la creación del INIA, ha sido a través de cooperación externa. El futuro, en tal sentido, no se presenta demasiado promisorio, y demandará probablemente

esfuerzos presupuestales propios para sostener un nivel de capacitación como el alcanzado desde la creación del INIA a la fecha.

Otros aspectos vinculados a políticas de recursos humanos

Sucintamente mencionaremos algunos posicionamientos del INIA dentro de la política de recursos humanos vinculados a los temas que a continuación se expresan:

Dedicación

El personal técnico profesional debe estar dedicado casi exclusivamente al INIA y debido a las características peculiares de su tarea no tiene límites de horario en su trabajo, debiendo cumplir por lo menos 44 horas semanales de labor y estar a la orden cuando las necesidades del INIA lo requieran.

Realización de tareas docentes

INIA ha procurado colaborar con las Instituciones docentes autorizando a sus técnicos a realizar tareas docentes, a las que podrá dedicar hasta un 20 por ciento de su tiempo de trabajo mínimo en el INIA. Esta facultad debe ser acordada con la Dirección Nacional y Junta Directiva y su autorización depende de no resentir los servicios en la Institución.

Incompatibilidades

El personal del INIA no puede estar vinculado a empresas industriales agrícolas si ello aparejara representar un conflicto con las responsabilidades de su cargo en el Instituto.

Propiedad Intelectual

No obstante reconocer la autoría al técnico profesional y/o técnicos profesionales intervinientes, las creaciones, invenciones o descubrimientos del trabajador así como todos los resultados obtenidos durante la vigencia de su contrato de trabajo, que sean fruto de una actividad de investigación explícita o implícitamente constitutiva del objeto de su contrato, pertenecen al INIA.

Trasladados

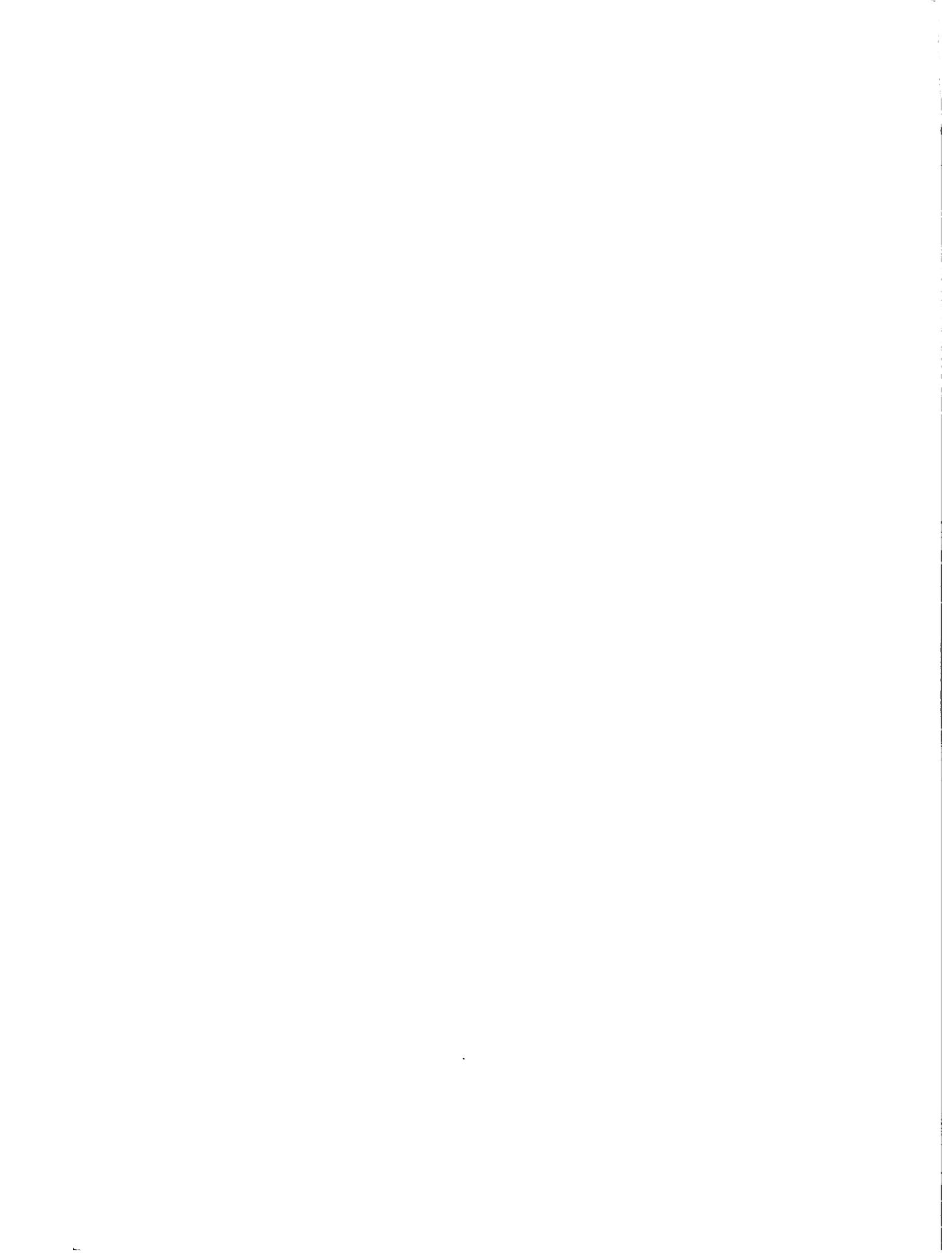
Mediando razones fundadas y con un plazo prudencial de preaviso el INIA podrá trasladar a sus funcionarios de una sede a otra e incluso asignarlos a nuevas Estaciones Experimentales en caso que estas se crearen.

La calidad total y los recursos humanos

Es propósito del INIA ingresar decididamente en un programa de calidad total, procurando una constante y mayor "SATISFACCION DE SUS CLIENTES". La institución tiene claro que no hay clientes satisfechos sin empleados satisfechos. La diferencia de los servicios que brinda INIA tiene que estar dada por la calidad de los recursos humanos que integran la organización, por lo tanto su satisfacción y motivación son prioritarios para encarar un programa de esta naturaleza.

Por ello, la institución apuesta a la participación activa de todos sus integrantes en la definición de los objetivos institucionales y en la capacitación como herramienta de motivación y de mejora continua.

En resumen, se entiende que "LA CALIDAD NO ESTÁ EN LAS COSAS QUE HACE LA GENTE, SINO EN LA GENTE QUE HACE LAS COSAS".



Evaluación del personal

por Raúl Damonte Viroga *

LA IMPORTANCIA DE LA "EVALUACIÓN DEL PERSONAL"

Como factor de "motivación"

- ✓ Es la herramienta perfecta para ayudar a motivar al personal. El Supervisor se ocupa de "formar" hombres que trabajen por él.
- Para promover el desarrollo personal, el supervisor debe "conocer" a su gente y evaluar fortalezas y debilidades. A partir de allí el trabajo de motivación será más sencillo.
- Evaluar personal implica conocer aspectos "internos" de la personalidad (actitud, temperamento, carácter) que normalmente no afloran en el primer análisis. Lo que define el comportamiento de una persona en el largo plazo es su "carácter" más que sus "aptitudes".

EVALUAR—> CONOCER—> MOTIVAR—> EVALUAR

Como factor de "desarrollo personal"

- Es importante que la gente sepa, no solamente como piensa la empresa acerca de su gestión, sino qué espera de él en el futuro.
- Soporte de Planes de "desarrollo y capacitación", "Organigrama de Reemplazos": A.P. (Alto Potencial) K.P. (Key people).
- La formación del personal -tarea del supervisor- supone el permanente crecimiento: fijación de metas, objetivos, oportunidades de carrera, corrección de desvíos sobre su gestión, etc.

- La **entrevista** de evaluación permite revisar con el supervisado -en forma sistemática- su gestión, compartir -acordar- objetivos y metas, oportunidades para mejorar, cambios en su comportamiento, etc.
- Esta técnica -entrevista- utilizada correctamente (al menos una vez al año) es un excelente factor de desarrollo y motivación. (El plan de entrenamiento para el siguiente año queda delineado en esta entrevista).

Como elemento de "Comunicación"

- Permite establecer una "comunicación real" entre supervisor y supervisado. Genera un escenario auténtico de comunicación en dos sentidos: información + retroalimentación.
- El evaluador "crea" el ámbito propicio para la comunicación (ver técnicas de entrevista) favorece el intercambio. Se pone "en los zapatos del otro". Escucha, elogia, y ayuda a su subordinado a mejorar su desempeño.
- El evaluador está dispuesto a ser criticado, a que se revise su propia gestión (evaluación ascendente) y escucha los puntos de vista del evaluado.
- El producto final de esta evaluación, no es un juicio unilateral del supervisor, sino un verdadero "contrato de trabajo" entre ambos, al que deberán ajustarse en el período acordado.

Como orientador de "actitud"

- Cuando se juzga a una persona hay que ver más allá de su aspecto externo o superficial.
- Hay que "ver" su personalidad ("en los rasgos internos se oculta el hombre real").
- Según Sicólogos y expertos en Relaciones Humanas, la personalidad (temperamento,

* Gerente de Personal de las Fábricas Nacional de Cerveza S.A.- Grupo Bemberg, Montevideo, Uruguay.

carácter) se forma en los primeros años de vida y luego cambia muy poco.

- Actitud proactiva, tenacidad, iniciativa y aptitud para el trabajo en equipo, etc. son algunos de los atributos para alcanzar el éxito.
- Luego de una correcta "selección" (primer paso en el que no hay que equivocarse), el supervisor trabajará duramente en la formación del evaluado, para adaptarlo a las necesidades del puesto. La personalidad básica no cambiará sustancialmente, pero un trabajo constante de evaluación, permitirá ir corrigiendo y encauzando al supervisado para lograr su máxima productividad.

Base de "Planificación de Recursos Humanos (RRHH)"

- El sistema de "Trabajo con el desempeño" no está aislado de otros subsistemas de RRHH (Sistema educativo, Flujo de RRHH, Comunicaciones). Las empresas buscan permanentemente **compatibilizar** el proyecto empresario con el proyecto personal de los colaboradores. Cuál es la gestión de RRHH para lograr que el objetivo empresario y el personal marchen juntos?

PIVOT

- Modelo de un rol (Actitud paradigmática)
- Proveedor de tecnología y sistemas para que la organización cuente con gente de "actitud paradigmática"

- Las "políticas" y "procesos operativos" para desarrollar estos conceptos básicos son entre otros:
 - * Diálogo permanente.
 - * Comunicación e información.
 - * Trabajo con el desempeño.
 - * Negociación de roles.
 - * Grupos de Gestión.
 - * Fijación de objetivos y seguimiento.

- Sistemas (Interrelación)
 - Trabajo con el desempeño.
 - Educativo.
 - Flujo de RRHH.

El liderazgo cara a cara en el trabajo con el desempeño

- El rol del supervisor en un ámbito de planificación estratégica permanente, implica ser el guía y referencia para sus colaboradores. Para ello debe ser el canal natural que orienta y encuadra los desempeños en el sentido que preconiza y necesita la empresa.
- Ser "modelos de un rol" implica un gran desafío. Cada uno de nosotros influye en el éxito de nuestra compañía -independientemente del cargo que ocupe- incluyendo proveedores, clientes, accionistas, etc.

Importancia del liderazgo

Nos referimos a la influencia que ejercemos en nuestra gente y colaboradores. El que ejercemos o ejerce el supervisor con su grupo, en el "piso de la fábrica", en la "arena" (la hora de la verdad),

- No como retórica o simple mensaje, sino como liderazgo efectivo, para mejorar la gestión y el crecimiento de las personas.
- El Ing. Renzo Terzano -consultor del Grupo Bemberg- analizando la realidad empresarial de hoy, plantea los 10 escenarios donde los supervisores ejercen su liderazgo día a día:

* **Primer escenario** (administrativo):

Autorizar un préstamo extraordinario, vacaciones, etc.

* **Segundo escenario:**

Valorización del sector frente a los demás (dentro de la empresa). (Cómo nos "cotizamos" en la relación proveedor-cliente interno).

* **Tercer escenario:**

Cómo se colabora con el proyecto de crecimiento personal de sus colaboradores (crear oportunidades, plantear desafíos, hacerse responsable por los aciertos y errores de sus subalternos).

* **Cuarto escenario:**

Capacidad de crear y mantener un buen clima de trabajo.

* **Quinto escenario:**

Capacidad del jefe para controlar situaciones de crisis o tensiones. (Aprender a "convivir con la tensión").

* **Sexto escenario:**

Capacidad para darle un sentido al trabajo de cada uno, por pequeña que sea la tarea.

* **Séptimo escenario:**

Capacidad para valorizar los intereses de las personas dentro de la organización (Aceptar las reivindicaciones que sean válidas y discutir las, no rechazarlas de antemano).

* **Octavo escenario:**

Capacidad para administrar el cambio (no sólo la rutina).

* **Noveno escenario:**

La capacidad de administrar un sistema de premios y castigos justo y equitativo.

* **Décimo escenario:**

Capacidad del jefe para mejorar la gestión a través de la evaluación del desempeño.

- Este "día a día" (trabajar con el desempeño) implica a su vez:

- * Aceptar críticas.
- * Evaluación bilateral ("contrato").
- * Influencia sobre los demás.
- * Ser coherente.
- * Ser autocrítico.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL

"Qué" se evalúa?

Habrá que determinar el objetivo final de la evaluación, qué parte del rendimiento interesa:

- Cuantitativo.
- Cualitativo (actitud).

- Múltiple (cantidad y calidad de trabajo, aseo personal, iniciativa y criterio, etc.).

"A quién" se evalúa?

- Laudados (en convenio).
- No laudados (fuera de convenio).
- Todo el personal.
- Personal jerárquico.
- Personal operativo.

"Cuándo" se evalúa?

Establecer la frecuencia depende de cada empresa y de situaciones particulares o puntuales:

- Pago de gratificaciones.
- Reestructuras (no es apropiado).
- Plan de capacitación.
- Ascensos y aumentos.
- Intervalos regulares.
- Al cierre de zafra o trabajo puntual.

"Quién" evalúa?

La respuesta más obvia sería: el superior inmediato. Pero hay otras situaciones:

- El subordinado (evaluación ascendente).
- Los "pares" del supervisor (consenso).
- Grupo interdisciplinario.
- Autoevaluación.
- El supervisor del evaluador.

DIVERSOS MÉTODOS

* Se mencionarán sólo los más comunes de los procedimientos utilizados:

Medición de la producción

Aplicable a situaciones industriales o fabriles donde existen procesos rutinarios o repetitivos. Se fija un

estándar (tasa de producción de un empleado especializado a un ritmo normal) contra el que se evalúa el nivel de rendimiento: "satisfactorio" o "no satisfactorio". Es un método muy objetivo pero tiene dos problemas: no contiene mecanismos de ajuste al cambio de las condiciones económicas, de producción, etc. y no contempla los aspectos de actitud en el trabajo.

Clasificación gráfica por escalas

Se parte de un formulario que contiene diversos ítems que deben evaluarse (cantidad y calidad de trabajo, confiabilidad, iniciativa y criterio, etc.) y luego una evaluación por escala continua de -por ejemplo- "no satisfactorio" a "muy satisfactorio". Es un método fácil de utilizar pero no muy preciso ya que la tendencia es acumular puntaje hacia el máximo.

	NO SAT.	INDIF.	SAT.	INTER.	MUY SAT.
Calidad y Cantidad de trabajo					
Confiabilidad					
Iniciativa y criterio					

Administración por objetivos (A.P.O.)

La A.P.O. reúne dos elementos:

- **"Una filosofía de administración o de gestión"**: cada gerente orienta la gestión de sus subordinados hacia los objetivos de la empresa (en forma participativa).
- **"Técnica de evaluación"**: medición del resultado de la gestión individual en relación a su contribución al objetivo de la empresa.

Pasos:

- * Fijación de objetivos entre supervisor y supervisado y plazos.
- * Fijación de instrumentos de medición y control (seguimiento).
- * Evaluación al final del período por el nivel de logro de los objetivos fijados.

- Aspectos positivos:

- Interacción supervisor-supervisado.
- Fijación de objetivos de común acuerdo.
- Retroalimentación.
- Fijación conjunta de criterios de rendimiento.
- Evaluación de avance, seguimiento.

- Aspectos negativos:

- Énfasis en el resultado no en los medios.
- Énfasis en el objetivo fijado no en aspectos personales o metodológicos.
- Método poco estructurado.

Técnicas de clasificación múltiple

- Se trata de utilizar un sistema que permita varios enfoques de evaluación. El trabajador se relaciona con diversas personas, funciones y niveles, por lo tanto es lógico que varias personas intervengan en el proceso de evaluación:

- Autoevaluación.
- Evaluación por compañeros.
- Evaluación por superiores.
- Evaluación por subordinados.

La enumeración de métodos o técnicas puede ser amplísima. Para escoger la más apropiada habrá que definir previamente cuál es el *objetivo* a lograr:

- Si está relacionado con un problema de *costo* de implementación.
- Si el problema es el *tiempo* o dificultades *operativas* o metodológicas.
- Si se priorizan los *resultados* (por encima del costo o del tiempo).
- Si la política de la empresa es el *desarrollo* del personal.

LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Comentarios

- * La Evaluación del Desempeño (E.D.) del personal no es un tema reservado al área de RRHH. Es un aspecto más de todo grupo humano. Todos evaluamos constantemente. Lo hacemos con nuestros hijos, compañeros de trabajo, lo hacen los maestros, los militares, etc. Nosotros mismos nos autoevaluamos.
- * Debemos acostumbrarnos a usar estas herramientas como elementos de apoyo cotidiano en la gestión de todos los directivos, y no solamente como instrumentos de medición -cuantitativo- o vinculado a la mejora salarial o plan de carrera o compensaciones de cualquier índole.
- * Debe ser una herramienta de uso permanente. Por ejemplo: en la selección del personal apuntamos a perfiles altos -ideales- pero luego con el transcurso del tiempo hay que ir corrigiendo, o bien porque los constantes cambios así lo imponen o bien porque hay aspectos de la personalidad que hay que moldear, adaptar -actitud, compromiso, etc.- que podemos hacerlo si estamos "cerca" de las personas evaluando permanentemente los dos aspectos: aptitud (externo) y actitud (interno).
- * La E.D. no es solamente un sistema de evaluación del rendimiento laboral presente sino que también es una estimación del potencial de desarrollo futuro. En tal sentido podemos decir que se va generando información para que el empleado tenga claro hacia donde va la empresa, que se espera de su rendimiento futuro y cuáles son las acciones de apoyo -capacitación, formación, etc.- que el supervisor aplicará en línea con ese plan de desarrollo. Contrato de trabajo no juicio unilateral.
- * La E.D. es también un mecanismo orientador de "actitud", corrector de comportamientos equivocados. El supervisor irá encauzando actitudes, conductas, etc., a través del intercambio permanente que permite sugerir y también lo coloca en posición de recibir juicios de valor de su supervisado (feed back).
- * Este sistema no funciona aisladamente de otros subsistemas de RRHH (Capacitación, Flujo, Comunicaciones), sino que interactúa con ellos, actuando como fuente de información para tomar todo tipo de decisiones.
- * La importancia del liderazgo en el trabajo con el desempeño. Liderazgo efectivo, no retórico, rol model (supervisor) en "la arena" (a la hora de la verdad). Se analiza a través del ejemplo en "10 escenarios".
- * Independientemente de la técnica que se utilice siempre tendrá lugar la evaluación del rendimiento entre el superior y el subordinado. Podrá ser formal o informal pero siempre existe dado que es imprescindible para tomar decisiones, retroalimentarse con el juicio del evaluado, desarrollar planes de formación, etc.
- * Preguntas que deben realizarse a la hora de definir un sistema de evaluación.
 - Qué personas o grupos se van a evaluar?
 - Qué aspectos del rendimiento se van a evaluar?
 - Cómo y cuándo van a evaluarse esos aspectos?
 - Quién hará la evaluación?
 - Qué retroinformación de la evaluación se proporcionará?
 - Qué decisiones se tomarán para asegurar confianza en el sistema?
 - Qué uso se hará de los datos de la evaluación?
 - Cómo se determinará la eficacia del sistema?
- * Comentarios finales:
 - El proceso de E.D. es una instancia de comunicación formal entre supervisor y supervisado de la que surgen compromisos recíprocos.
 - Involucra a todos los niveles (evaluado, evaluador, pares, superiores, subalternos), lo que asegura conocimiento y consenso de los objetivos corporativos.
 - Funciona como instrumento motivacional, elemento de comunicación que agrega valor a las relaciones interpersonales.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Grupo Bemberg- F.N.C.)

Introducción

A - Marco valorativo:

- * Respeto por las personas.
- * Honestidad.
- * Cumplimiento de los compromisos.
- * Veracidad/ Franqueza.

B - Estilo de la casa:

- * Discreción.

C - Comportamiento paradigma:

- * Excelencia operativa.

D - Principio Motivacional y Estilo de conducción:

- * Pertenencia.
- * Relaciones con el personal: respeto y comunicaciones transparentes.

Para que el personal siga esta línea de conducta y valores es necesario disponer de un sistema de seguimiento y comunicación a través del cual reciban indicaciones claras sobre su desempeño.

Fundamentación

- * El "desarrollo laboral" es un proceso continuo y permanente, basado en el autodesarrollo.
- * El supervisor es el responsable del análisis del desempeño de sus colaboradores.
- * Dicha evaluación es un proceso de doble vía. supervisor y supervisado son co-responsables del proceso de evaluación.
- * Evaluación de desempeño consensuada (entre pares) y entrevista garantizan la retroalimentación permanente.

Aspectos Generales

a) Concepto:

"Evaluación de Desempeño es una instancia de comunicación formal entre supervisor y evaluado, donde se pasa revista a la gestión pasada con el objetivo de establecer un compromiso futuro".

b) Quiénes están involucrados

- * Evaluado: realiza comentarios sobre su evaluación y acuerda planes de acción futuros.
- * Evaluador: consensúa con sus pares y comenta con sus evaluados.
- * Jefe del evaluador: consensúan junto al evaluador.

c) Quiénes son los evaluados:

- * Todo el personal (efectivos, zafrales, contratados, mensuales, jornaleros)

d) Período de evaluación

- * Para homogeneizar la información se acuerda el calendario para todo el grupo.
- * Periodicidad anual con fijación y revisión de objetivos.

Implementación

Comentaremos brevemente los pasos a seguir de acuerdo al formulario actualmente en uso en la empresa.

La carátula del mismo contiene los datos personales, posición y antigüedad del funcionario, tanto en la empresa, como en el grupo y en la posición que ocupa actualmente.

Luego de un detalle de las actividades de actualización, capacitación y/o desarrollo realizadas durante el período analizado.

Como se prepara el proceso de evaluación:

- Antes de la primera entrevista, el evaluador se asegura de poseer el formulario anterior, en el que se completaron los objetivos y compromisos.
- Se fija una entrevista con cada uno de los funcionarios a evaluar, a quienes se les entrega

el formulario, se les explica el proceso, se le aclaran dudas.

- El evaluado completa el formulario: fijación de objetivos y autoevaluación. Si hubo evaluación anterior, revisa el cumplimiento.
- El evaluado entrega al evaluador el formulario y sus comentarios.
- Se fija una nueva entrevista en la que, evaluado y evaluador, comentan los objetivos fijados, grado de cumplimiento de los anteriores y autoevaluación efectuada por el evaluado, y a su vez, realiza sus propios comentarios (el evaluador).
- En esta entrevista se registran los acuerdos -o desacuerdos- acerca del desempeño, objetivos, compromisos, acciones a seguir, etc.
- Puede existir una etapa de consenso entre pares (luego de recibir los formularios con la autoevaluación y antes de fijar la entrevista con el juicio del evaluador).

En relación a los OBJETIVOS

- El propósito que se persigue es alinear los objetivos personales con los sectoriales y empresariales. Favorecer la participación y la motivación y fomentar el trabajo en equipo y sinergia organizacional.
- Los objetivos deben ser concretos, explícitos, compartidos, evaluables, realistas y que agreguen valor.
- Para ello debe explicarse claramente a los colaboradores las características -premisas- de los mismos, informar sobre la marcha del negocio y objetivos de su sector.
- A su vez se sugieren pautas (éstas deben coordinarse con los objetivos de otros sectores y los generales).

En el formulario utilizado existen 4 RANGOS DE CALIFICACION:

- A: nivel de desempeño consistentemente "excepcional".

- B: nivel de desempeño que "supera lo satisfactorio".
- C: nivel de desempeño "satisfactorio".
- D: nivel de desempeño que "no alcanza los estándares requeridos".

El formulario también contiene un espacio para que el evaluado realice sus comentarios.

COMENTARIOS FINALES:

Es importante destacar :

- En primer lugar el concepto: "el proceso de Evaluación de Desempeño es una instancia de COMUNICACIÓN FORMAL entre supervisor y evaluado, donde se revisan los aspectos del trabajo del período pasado y se establecen compromisos de futuro".
- En segundo lugar el alcance: involucra a todo el personal y a todos los niveles (evaluado, evaluador, pares, jefes y subalternos). Esto garantiza que los objetivos y compromisos son conocidos y consensuados por todos.
- En tercer lugar, como aporta el principio motivacional (pertenencia) ya que es una herramienta de seguimiento y comunicación. No es sólo una matriz de evaluación del desempeño (cualitativo-cuantitativo) sino que genera un "valor agregado" para las relaciones interpersonales (contrato bilateral - liderazgo "cara a cara")
- Por último su incidencia en el proceso de desarrollo personal: a través de este proceso de evaluación y seguimiento consensuado (entre pares) y recíproco.
- Este proceso favorece un marco de relaciones entre el personal y los mandos medios en el que los aspectos salariales, promociones, incentivos, etc, se consideren con mayor flexibilidad y franqueza.

Sistema de avaliação e premiação por resultados da EMBRAPA - Unidades descentralizadas

Alberto Duque Portugal *; Elísio Contini**; Antonio Flavio Dias Avila ** e Geraldo da Silva e Souza **

INTRODUÇÃO

Por quê criar na EMBRAPA um novo sistema de avaliação e premiação dos Centros de Pesquisa? Qual a justificativa para tal ação? A avaliação de centros de pesquisa e de indivíduos, em geral, é um processo difícil de administrar porque envolve reações nem sempre previsíveis e motivadoras. Avaliar significa julgar o comportamento alheio. Mesmo indicadores considerados objetivos não eliminam a subjetividade no processo. A premiação pressupõe também julgamentos e a concessão de benefícios diferenciados entre pessoas.

A EMBRAPA, desde a sua criação, tem adotado diferentes enfoques metodológicos para avaliar seus empregados, mas pouco tem feito para premiá-los. Além da tradicional promoção anual com ganhos financeiros, a Empresa limitou-se ao reconhecimento individual, baseado na entrega de medalhas e menções honrosas, como o Prêmio Frederico de Menezes Veiga. Por outro lado, no âmbito institucional, as experiências de avaliação dos centros de pesquisa têm sido esporádicas (fins da década de 70 e de 80, em especial), baseadas no uso de missões externas de avaliação, caracterizadas por processos subjetivos, multiperíodicos e desvinculados das avaliações de caráter individual.

O novo sistema em implantação na Empresa inova ao integrar os níveis institucional, por equipes e individual. Estabelece como objetos de avaliação os resultados obtidos por centros de pesquisa, por equipes de projetos e empregados, no período de

um ano. Outra inovação importante é a clara distinção entre a premiação via promoções (acréscimos permanentes aos salários dos empregados) e a premiação por resultados, concedida a cada ano, em função do cumprimento de metas e outros indicadores e eficiência, previamente negociados.

Este processo de avaliação e premiação, liderado e implementado pela Alta Administração da Empresa, significa uma explícita sinalização de que não se tolerarão mais desempenhos em níveis incompatíveis com a quantidade e a qualidade dos recursos (meios) disponibilizados, individual, por equipe e institucionalmente.

Do ponto de vista institucional constitui-se em uma resposta gerencial à demanda da sociedade no sentido de elevar a eficiência e eficácia de um órgão governamental. Não que a EMBRAPA produza pouco, haja vista a boa imagem que desfruta na sociedade. Mas pode fazer muito mais. Principalmente, em face dos salários competitivos que paga no presente, do alto nível de especialização de seu quadro técnico e da boa infra-estrutura implantada, incluindo equipamentos. Mais importante ainda, as demandas dos setores produtivos por tecnologias agropecuárias e agroindustriais são enormes em presença da competitividade num mercado globalizado e das exigências de qualidade dos produtos agropecuários por parte dos consumidores.

Consciente destas mudanças de cenário, a Empresa vem buscando incorporar à sua gerência novas concepções da ciência das organizações. No início dos anos noventa, redefiniu sua missão e objetivos, através do planejamento estratégico, revisou seu modelo institucional e implantou um novo sistema de planejamento, acompanhamento e avaliação técnica e gerencial.

Em 1995, a EMBRAPA estabeleceu um conjunto de projetos gerenciais estratégicos visando alavancar

* Alberto Portugal é Presidente da EMBRAPA.

** Pesquisadores da EMBRAPA.

Os autores agradecem a valiosas colaborações de Eliseu Alves, Odon Santana, José Prado e Thomas de Aquino, na concepção da presente proposta.

iniciativas para a melhoria da eficiência e da qualidade dos seus produtos. Um dos exemplos, é o novo processo de escolha de gerentes dos centros de pesquisa, baseado num sistema de seleção pública que premia a competência técnica e gerencial, e minimiza as interferências externas nocivas em tal processo. Encontra-se em negociação avançada a constituição de um Conselho Deliberativo para a Empresa, a fim de obter maior participação da sociedade no processo de decisão quanto ao direcionamento de temas e áreas estratégicas em C&T; ao mesmo tempo, tal Conselho proporcionará maior sustentabilidade institucional.

É neste ambiente de transformações e de modernização gerencial que se insere a novo sistema de avaliação e premiação por resultados da EMBRAPA, com a integração dos níveis institucional (centros de pesquisa), de equipes de trabalho (projetos do Sistema de Planejamento da EMBRAPA) e do individual (empregados). Com a implantação do Sistema, unidades, equipes deseja-se alcançar um patamar de desenvolvimento organizacional mais elevado, motivando os unidades, equipes empregados a produzir mais produtos e de melhor qualidade. A avaliação é para todas as unidades, equipes e empregados. A premiação dependerá dos níveis de desempenho, recebendo mais benefícios quem apresentar melhores resultados.

FUNDAMENTOS DO SISTEMA

Objetivos

A adoção de um sistema de avaliação e premiação nos moldes acima delineados, visa recompensar as unidades descentralizadas (UD), equipes de trabalho e seus respectivos empregados que se destacarem no cumprimento de metas e no desenvolvimento da Empresa, bem como motivá-los a enfrentar novos desafios. As unidades descentralizadas, integrantes do modelo, compreendem os centros nacionais de pesquisa por produto (15), os centros de pesquisa em temas básicos (8), os centros de pesquisa ecorregionais (13) e os serviços especiais (3)¹.

Os objetivos específicos do sistema de avaliação e premiação são:

- estimular o aprimoramento contínuo da qualidade dos projetos de pesquisa e dos produtos gerados pela Empresa, de forma a melhor satisfazer as necessidades da clientela;
- incentivar as unidades da Empresa para o cumprimento de sua missão e objetivos, bem como motivar suas equipes de trabalho e empregados a aumentarem a produtividade e a eficiência;
- estimular a concepção e o desenvolvimento de projetos de P&D inovativos do ponto de vista metodológico, de definição e solução de problemas reais e potenciais do *agribusiness* brasileiro; e,
- incrementar o volume de recursos captados de fontes alternativas ao Tesouro Nacional, particularmente aqueles destinados ao custeio da pesquisa e, ao mesmo tempo, premiar os empregados envolvidos em tal processo;

Princípios básicos

O sistema de avaliação e premiação de unidades, de equipes de trabalho e empregados integra ações gerenciais novas, com sistemas já implantados, em pleno funcionamento, como o Sistema EMBRAPA de Planejamento (SEP) e o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH). O novo sistema utiliza-se dos mesmos mecanismos, como as Comissões Técnicas de Programas (CTP) para avaliar projetos e recorrer aos resultados da avaliação individual para premiar os empregados.

A proposta é recompensar, através de um adicional na remuneração, vantagens na alocação e liberação de recursos e por prêmios não monetários, às unidades e empregados que mais contribuíram para o desempenho da missão e objetivos da EMBRAPA. O processo de premiação será seletivo, de tal forma que não se banalize. De outro lado, não será por demais restritivo, de modo a obstar a motivação das pessoas a concorrer.

Espera-se que a avaliação e a premiação aumentem a competição saudável entre unidades,

¹ As unidades centrais da Empresa (secretarias, assessorias e departamentos) serão objeto de sistema de avaliação específico.

equipes e indivíduos, de modo a torná-los mais eficientes. Dará ênfase também ao "ritual" de concessão de determinados prêmios, fazendo com que os agraciados se sintam valorizados. Dentro desta estratégia, o indivíduo premiado, como membro de uma equipe ou individualmente, terá pontos adicionais para concorrer a promoção e progressão salarial por mérito.

A estratégia da Empresa contempla o melhoramento periódico do sistema, agregando experiências adquiridas na própria prática, bem como sucessos obtidos em outras organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais. Incentivará a parceria entre unidades e a cooperação entre indivíduos e equipes de trabalho.

AValiação INSTITUCIONAL

O sistema de avaliação de unidades descentralizadas constitui-se dos seguintes componentes: (i) cumprimento de metas institucionais (eficácia); (ii) eficiência relativa; (iii) auditoria de qualidade; (iv) impacto sócioeconômico das tecnologias; e, (v) auditoria de imagem (Ver Figura 1).

As avaliações de eficácia no cumprimento de metas e de eficiência relativa constituem a base do sistema de avaliação e serão realizadas anualmente. As demais (qualidade, impacto sócioeconômico e imagem) são complementares, devendo seus resultados serem incorporados progressivamente ao sistema. Os resultados ponderados de tais avaliações constituirão o Índice de Desempenho Institucional (IDI) de cada Unidade.

Cumprimento de metas institucionais (Eficácia)

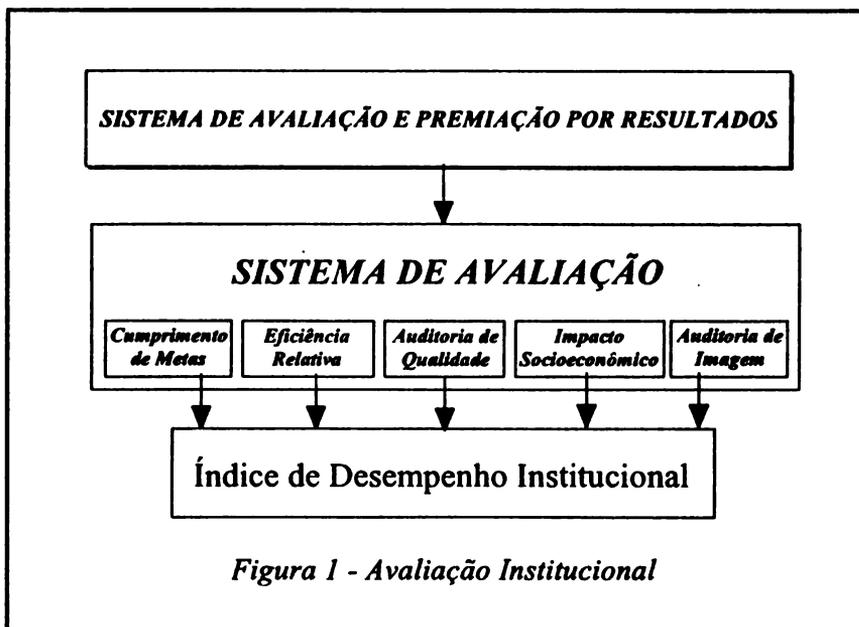
a) *Conceptualização*

Este componente baseia-se no alcance de metas qualitativas, definidas como compromissos institucionais, apresentados de forma descritiva pelas

UDs, e de metas quantitativas, relativas a indicadores selecionados. Tais metas serão previamente negociadas entre unidades e a Administração Superior, para o período de um ano.

Estas metas vinculam-se aos projetos de pesquisa e de gerência, estabelecidos pela Diretoria Executiva. **Exemplos:** realização do projeto de pesquisa y, implantação do SAAD e redução em x% o consumo de horas extras. Estas metas são classificadas como **técnico-programáticas, organizacionais e institucionais** ou **apoio técnico ou administrativo**.

As metas quantitativas são mensuradas através de um conjunto de indicadores de desempenho. Classificam-se em **metas-fim (produtos)** e **metas-meio (esforço)**. **Exemplos:** Meta-fim: desenvolvimento de uma variedade de cultura;



desenvolvimento de uma tecnologia para combate a pragas e doenças em culturas ou animais; desenvolvimento de 1 (um) software; e **Metas-meio:** realização de 5 (cinco) cursos, publicação de 4 (quatro) artigos em periódico nacional, realização de 2 (dois) seminários, produção de 2 (dois) vídeos, produção de 4 (quatro) boletins técnicos, etc. Estas metas serão usadas também como indicadores de produção na avaliação da eficiência relativa (item Eficiência relativa, a seguir).

b) Mensuração

A *escala* para a avaliação das unidades quanto ao cumprimento de metas varia de 0 (zero) = "Não cumpriu a meta planejada" a 10 (dez) = "Cumpriu acima do planejado", de acordo com a intensidade do cumprimento de cada meta negociada.

Matematicamente, o índice de eficácia (IFA) de cada unidade, no cumprimento de metas, será calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$IFAu = \sum ICMi \times Pi$$

onde,

IFAu = Índice de eficácia de cada unidade "u"

ICMi = Grau de cumprimento de cada meta "i"
(valores de 0 a 10)

Pi = Peso relativo de cada meta "i"

$$\sum Pi = 1$$

i = metas de 1 a n

Eficiência Relativa

a) Conceptualização

A "eficiência relativa" de cada centro de pesquisa será o resultado da relação entre um conjunto de indicadores de produção e seus respectivos insumos.

Os indicadores de produção, selecionados como uma "proxy" para medir a produção anual das UD's, no contexto do modelo de análise de eficiência relativa, classificam-se em quatro grupos:

Publicação de artigos técnico-científicos - medida pelos seguintes indicadores: publicação de artigos em periódicos nacionais e/ou estrangeiros, publicação de capítulos de livro nacional e/ou estrangeiro, e publicação de resumos ou artigos em anais de congresso.

Geração de tecnologias e conhecimentos - medida em termos da produção de publicações técnicas: circulares técnicas, boletins técnicos, comunicados técnicos, instruções/ recomendações técnicas e publicações periódicas (série documentos).

Desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos - quantificação da produção das Unidades, medida em termos de: variedade/cultivar, raça, prática/

processo agropecuário, insumo agropecuário, processo agroindustrial, metodologia científica, software, estirpe/espécie, monitoramento/ zoneamento ou levantamentos (solos, por exemplo), e norma, metodologia ou técnica gerencial desenvolvidos pela Empresa.

Difusão de tecnologia e imagem - medidas de esforço baseada nos seguintes indicadores: instalação de dias de campo, unidades demonstrativas ou de observação, organização de congressos, seminários e reuniões, realização de cursos, apresentação de palestras, participação em exposições e feiras, treinamento de estagiários e bolsistas, produção de vídeos ou folders, e publicação de informes sobre pesquisas em andamento.

Os indicadores de insumos representam o conjunto de despesas correntes e de capital envolvidos no processo de produção das unidades, em um ano. No sistema de avaliação consideram-se os seguintes insumos:

Pessoal - gastos com salários e encargos sociais com os empregados efetivos da Unidade;

Outros Custelos - gastos com material de consumo, serviços de terceiros, passagens, diárias, hotéis, consultorias, etc.; e,

Depreciação - valor da depreciação anual dos bens patrimoniais da Unidade (não inclui terras).

b) Mensuração

A avaliação do desempenho anual das unidades quanto à eficiência relativa será feita em duas etapas. A primeira consiste no cálculo da produtividade. Para cada uma das categorias de produção, calcula-se um indicador parcial de produção, como uma média ponderada, tomando-se por base a produção (de cada unidade) de cada item componente de categoria, em relação à média da EMBRAPA. Além disso, cada unidade de pesquisa tem associado a seu processo produtivo um coeficiente de especialização que reflete seus objetivos de pesquisa face às 4 (quatro) categorias parciais de produção.

A produção global de uma unidade de pesquisa é a média ponderada pelos coeficientes de especialização dos indicadores parciais de produção. O valor da produtividade é o quociente da média ponderada da produção relativa (produção da unidade

em relação à média da EMBRAPA), pela média dos gastos relativos do insumos (gastos da unidade em relação à média da EMBRAPA), no ano objeto de avaliação.

A segunda etapa mensura a eficiência relativa através de um modelo matemático. Um modelo de programação linear determina se é possível a uma unidade de pesquisa obter o mesmo nível de produção utilizando uma quantidade menor de insumos. A escala de eficiência varia de 0 a 1, sendo necessariamente 1 o valor para qualquer unidade eficiente. Nível de eficiência de 30 por cento significa que existe a possibilidade de se obter o mesmo produto com 70 por cento a menos de insumos. Utilizam-se os mesmos indicadores da produtividade, porém com ponderações diferentes para cada unidade, de acordo com sua respectiva missão e objetivos.

O índice de eficiência relativa de cada unidade (IEFu), quanto ao cumprimento de metas, será calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$IEFu = \text{Max}_{w,v} \frac{wY_u}{v_1D_{1u} + v_2D_{2u} + v_3D_{3u}}$$

sujeita às restrições lineares:

$$wY_j \leq v_1D_{1j} + v_2D_{2j} + v_3D_{3j} \quad j = 1...37$$

$$v_1D_{1u} + v_2D_{2u} + v_3D_{3u} = 1$$

$$w, v \Rightarrow 0$$

onde,

IEFu = Índice de eficiência da unidade descentralizada "u" objeto de avaliação;

Yu = indicador de produção anual da unidade "u", considerando as quatro categorias de produção (Y1 = produção técnico-científica; Y2 = geração de tecnologias e conhecimentos; Y3 = difusão de tecnologia e imagem; e Y4 = desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos) e os respectivos coeficientes de especialização da unidade "u";

D1u = despesas anual de pessoal, da unidade "u";

D2u = despesas anual com outros custos, da unidade "u";

D3u = depreciação anual dos bens de capital, da unidade "u";

v = preço sombra dos insumos;

w = preço ótimo do produto

j = unidades da EMBRAPA (1...37)

Auditoria de Qualidade

A auditoria de qualidade avaliará as unidades de pesquisa, do ponto de vista da qualidade da programação técnico-científica e dos resultados obtidos. Será executada por uma Comissão Técnica de alto nível, com participação de profissionais da EMBRAPA e externos, para dar maior transparência ao processo. Além das informações qualitativas, produzirá uma avaliação numa escala de 0 (mais baixa avaliação) a 10 (altamente positiva).

Avaliação do impacto sócioeconômico

A avaliação de impacto sócioeconômico mensurará o efeito da pesquisa de uma unidade da EMBRAPA sobre o complexo agroindustrial e sobre o bem-estar dos consumidores. Para tanto, o sistema deverá estabelecer mecanismos de coleta de dados sobre os benefícios gerados pela Empresa à sociedade, estabelecendo ações integradas com as demais instituições do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, sistemas estaduais de extensão rural dos estados, cooperativas, e outras. Esta avaliação também produzirá um índice que variará de 0 (nenhum impacto) a 10 (grandíssimo impacto).

Auditoria de Imagem

A avaliação de imagem institucional consiste na visão que têm os principais clientes, usuários e parceiros a respeito das unidades descentralizadas da Empresa. Como os produtos e clientes de cada unidade não estão claramente identificados, deverá ser feito um levantamento completo dos produtos mais relevantes, como preparada uma lista com os

principais clientes. Ao final do processo obter-se-á um índice que permitirá comparar e classificar as unidades, no tocante ao grau de satisfação dos seus clientes. Esta avaliação também produzirá um índice que variará de 0 (nenhum impacto) a 10 (grandíssimo impacto).

Índice de desempenho Institucional

Os índices parciais de avaliação de desempenho serão agregados em um único índice ponderado, o que permitirá classificar cada unidade relativamente às demais. O Índice de Desempenho Institucional (IDI) representa o resultado numérico por UD, correspondente à média ponderada dos índices utilizados nos diversos tipos de aferição de desempenho previstos no Sistema de Avaliação de Unidades (avaliação de eficácia no cumprimento de metas institucionais, avaliação de eficiência relativa, auditoria de qualidade, avaliação de impacto sócioeconômico e auditoria de imagem).

No caso centros temáticos, de produtos e ecorregionais propõe-se que os pesos relativos a serem utilizados para a formação do IDI sejam os seguintes: a) Eficácia = 20%; b) Eficiência Relativa = 20%; c) Qualidade Técnica = 20%; d) Impacto Sócioeconômico = 20%, e, e) Imagem = 20%. Estes pesos poderão ser ajustados no decorrer do processo de implantação do sistema.

Os componentes de avaliação de eficácia e de eficiência relativa serão calculados anualmente. Os demais tipos de avaliação terão uma periodicidade variável de 3 a 5 anos, conforme cronograma a ser definido. Na ausência de qualquer um dos índices de avaliação (qualidade técnica, impacto sócioeconômico ou imagem), os pesos relativos serão redistribuídos proporcionalmente aos componentes restantes, de modo a sempre totalizar os 100 por cento.

No caso dos serviços especiais (SPI e SPSB) os pesos de cada um dos índices corresponderão ao seguinte: a) Eficácia = 25%; b) Qualidade = 25%; c) Impacto Socioeconômico = 25%; e, d) Imagem = 25%.

Da mesma forma que nos centros de pesquisa, a ausência de qualquer um dos

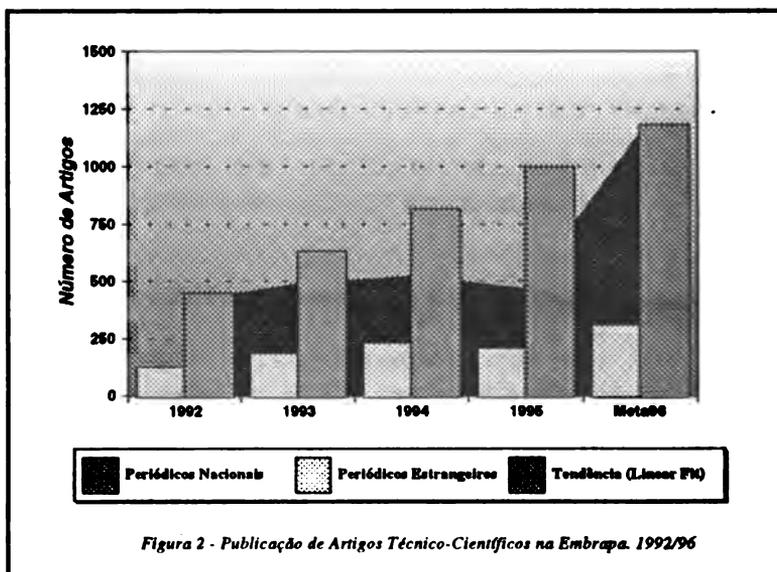
índices de avaliação (qualidade técnica, impacto sócioeconômico ou imagem) implicará na redistribuição proporcional dos pesos nos componentes restantes, de modo a sempre totalizar os 100 por cento.

Do ponto de vista operacional, em dezembro de cada ano serão estabelecidas, mediante negociação entre as Chefias e a DE, as metas quantitativas e qualitativas de cada UD para o ano subsequente, tendo como base o Plano Diretor da Unidade, as demandas dos diferentes segmentos da sociedade e outras diretrizes da DE. Em fevereiro de cada ano será calculado o Índice de Desempenho Institucional de cada UD, relativo ao ano anterior, com base nas avaliações de eficácia, eficiência relativa; e, qualidade técnica, impactos sócioeconômicos e imagem, quando aplicáveis.

Resultados preliminares

Como resultados das negociações das metas quantitativas para 1996, entre a Diretoria Executiva da Empresa e as chefias dos centros, já foi possível identificar aumentos substanciais nas metas propostas, comparando-se com o realizado pelos mesmos centros no período 1992/95.

A título de exemplo, a Figura 2 apresenta a evolução da produção científica da Empresa no



PREMIAÇÃO INSTITUCIONAL

Concepção do modelo

A premiação por resultados para UD's é composta por: a) recursos financeiros do Fundo de Premiação por Resultados - FPR, para serem distribuídos entre unidades, com a finalidade de conceder uma remuneração adicional para os seus empregados; b) prêmios por excelência, na forma de benefícios e vantagens, não pecuniários, a serem concedidos para as unidades; e, c) vantagens na alocação e liberação de recursos (Figura 3).

O FPR representa o montante anual de recursos financeiros alocados pela EMBRAPA para pagamento de bônus por resultado, para empregados. Os recursos do FPR serão rateados entre todas as unidades, incluindo as centrais (departamentos, secretarias e assessorias) e descentralizadas, proporcionalmente ao IDI de cada uma e à respectiva participação na folha de salários da Empresa.

O FPR será constituído por: a) 1,5% (um vírgula cinco por cento) do valor da folha de pagamento da Empresa; e, b) recursos advindos de receita própria e/ou redução de custos da Empresa.

Além dos recursos financeiros para pagamento de bônus aos empregados, as UD's com IDI mais elevado farão jus a outros benefícios, como:

- Priorização e incremento de recursos financeiros para custeio e investimento;
- Concessão de diploma de mérito para Centro de Excelência (um por ano);
- Estabelecimento de percentual diferenciado para promoções por mérito;
- Aumento do orçamento para pós-graduação e estágios; e,
- Prioridade da alocação e liberação de recursos.

Aspectos operacionais

O processo de premiação por resultados pressupõe o estabelecimento de metas de trabalho negociadas entre a DE e as chefias das unidades. O período para apuração será

anual (janeiro - dezembro), sendo os prêmios distribuídos no mês de abril do ano subsequente.

Os recursos do FPR serão distribuído em duas partes: a) 90 por cento para premiar diretamente as UD's, proporcionalmente aos seus respectivos índices de desempenho (IDI) e à respectiva folha de salários (FPRU); e, b) 10 por cento para premiar empregados de UD's que tenham se destacado a nível nacional, a serem administrados pela DE (FPRE).

Os recursos para premiar as unidades (FPRU) serão divididos proporcionalmente entre as unidades centrais (FPRUc) e descentralizadas (FPRUd), proporcionalmente à folha de salários-base dois tipos de unidades.

A distribuição dos recursos entre cada unidade descentralizada (FPRUd) será feita de acordo com a seguinte fórmula:

$$FPRU_{du} = FPRU_d \times \frac{IDI_u (FS_u)}{\sum IDI_j (FS_j)}$$

onde,

FPRU_d = Valor total do Fundo de Premiação da Unidade Descentralizada "u";

IDI_u = Índice de Desempenho de cada unidade "u";

FS_u = Valor da folha de pagamento da unidade "u";

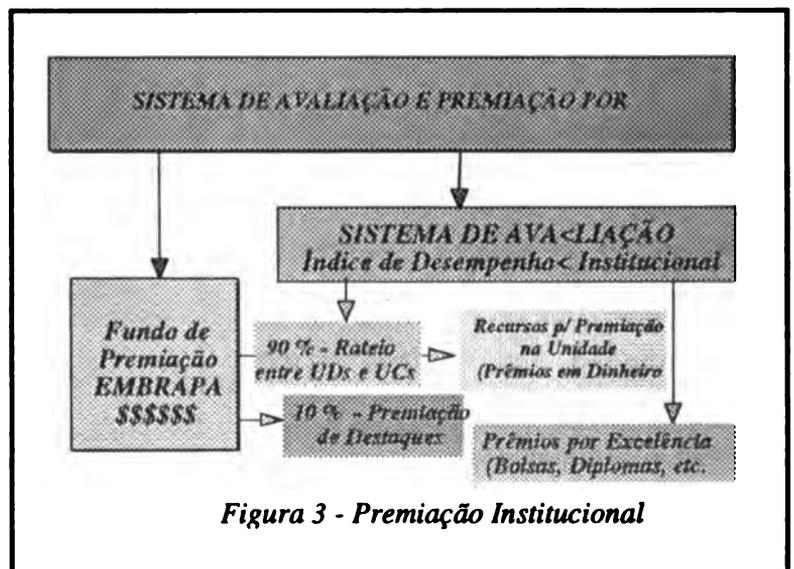


Figura 3 - Premiação Institucional

FS = Valor da folha de pagamento da EMBRAPA;

Sj IDIj (FSj) = Somatório dos IDI de cada unidade, multiplicado pela sua respectiva folha de salários (FS)

u = unidade descentralizada objeto de avaliação;

j = 1 ... 37 unidades.

AVALIAÇÃO DE EQUIPES E DE EMPREGADOS

O modelo

A avaliação de equipes y de empregados compreende duas etapas: a) a nível da própria unidade descentralizada; e, b) destaques nacionais.

Na unidade descentralizada, os empregados serão avaliados quanto ao cumprimento de metas individuais, baseadas no Índice de Resultados Alcançados (IRA), referente aos períodos de avaliação correspondentes. Este índice é obtido pelo Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Desempenho Individual- (SAAD-RH), já implantado na Empresa.

Ainda, no âmbito da própria unidade, avaliar-se-ão as equipes de trabalho e seus respectivos integrantes (empregados) que se destacarem em termos de resultados obtidos. Quanto ao grupo ocupacional técnico-científico, os principais indicadores para a avaliação se referem a: (i) criatividade em P&D; (ii) captação de recursos; (iii) qualidade técnica dos projetos/subprojetos de P&D; e, iv) atendimento à prioridades especiais (Figura 4).

Este mesmo grupo de indicadores poderá ser utilizado para avaliar os grupos ocupacionais de suporte à pesquisa. A critério da própria unidade, outros indicadores de desempenho podem ser agregados, de acordo com as especificidades dos centros de pesquisa.

A avaliação das equipes e dos empregados, sob o ponto de vista de criatividade em P&D, consiste na análise de mérito de propostas de novos projetos/subprojetos de pesquisa, quanto a novas idéias, novas metodologias sua relevância e a resolução de problemas desafiadores,

reais ou potenciais do complexo agroindustrial brasileiro. A título de sugestão, são apresentados no Quadro 1 alguns critérios para a avaliação das propostas.

A avaliação das equipes e dos empregados pela participação na captação de recursos será feita de acordo com a contribuição dos empregados na obtenção de recursos financeiros, extra-Tesouro Nacional, visando o financiamento de projetos de pesquisa e desenvolvimento ou a obtenção de receitas através da venda de tecnologias (royalties), produtos (direitos autorais, subprodutos da pesquisas, entre outros) e serviços (consultorias, franquias, etc.).

Os projetos de produção e venda de subprodutos da pesquisa, somente serão habilitados a concorrer a premiação quando o saldo entre o valor de venda do produto e o custo atualizado para a geração da receita, incluindo-se os custos da mão-de-obra e de depreciação de capital, for positivo.

Quadro 1 - Critérios de análise das propostas inovativas em P&D.

Critérios de Análise	Pesos
a) originalidade da abordagem metodológica adotada do projeto;	35%
b) originalidade e/ou potencial da idéia central do projeto; e,	45%
c) relevância da idéia central do projeto do ponto de vista econômico, social e ambiental.	20%

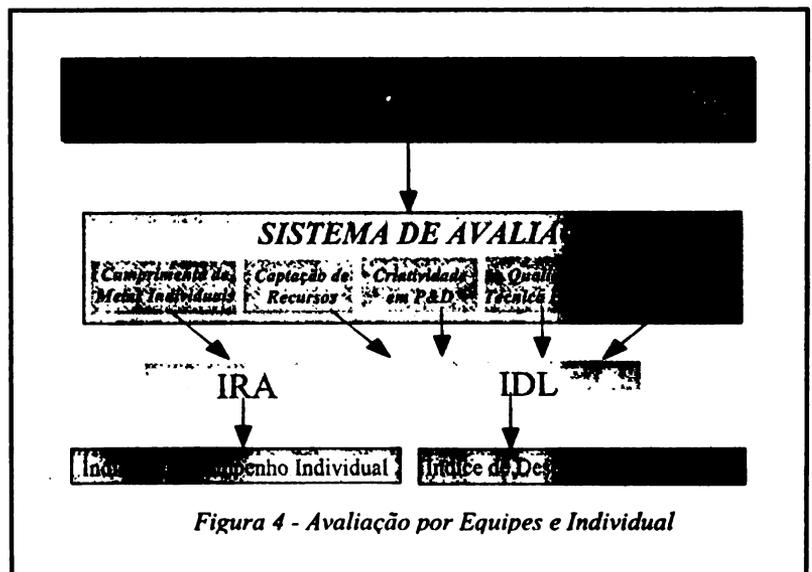


Figura 4 - Avaliação por Equipes e Individual

A avaliação de equipes e de seus respectivos integrantes, quanto a qualidade técnica dos seus projetos ou subprojetos de P&D, será feita com base na análise do mérito dos mesmos. No Quadro 2 sugerem-se os seguintes critérios: definição do problema, metodologia e estratégia de ação propostas, e resultados esperados.

Quadro 2 - Critérios para avaliação da qualidade técnica.

Critérios de Análise	Pesos
a) definição do problema;	40%
b) metodologia proposta; e,	40%
c) estratégia de execução.	20%

O outro critério de avaliação refere-se ao atendimento de prioridades especiais a serem estabelecidas previamente pela Diretoria Executiva da Empresa no sentido de estimular equipes e empregados da Empresa no cumprimento de determinadas metas. A avaliação basear-se-á na importância da participação dos empregados no cumprimento de tais metas.

Finalmente, as equipes e os empregados das unidades descentralizadas que tiverem projetos/subprojetos de P&D ou outras atividades de destaque poderão submetê-los a concurso nacional. Serão selecionados os 5 melhores projetos/atividades quanto a: (i) captação de recursos; (ii) criatividade em P&D; (iii) qualidade técnica dos projetos/subprojetos de P&D; e, (iv) atendimento às prioridades especiais. Caberá ao líder do projeto estabelecer a participação dos integrantes do grupo (Figura 4).

Aspectos operacionais

Do processo de avaliação dos empregados resultarão dois índices de desempenho.

Quanto ao **cumprimento de metas individuais**, utilizar-se-á o Índice de Resultados Alcançados (IRA), referente aos períodos de avaliação correspondentes de cada empregado da unidade. Este índice é obtido através do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Desempenho Individual- (SAAD-RH) e constituirá o IRA.

Com o objetivo de incentivar o **trabalho em equipes**, as mesmas serão avaliadas, na unidade, em função da criatividade, qualidade técnica, captação de recursos e atingimento de prioridades especiais da Empresa. Cada subprojeto, no caso da criatividade e qualidade técnica, e subprojeto/ação em captação de recursos e atendimento a prioridades especiais receberão uma pontuação, para cada um dos quatro indicadores, conforme se aplique. A soma ponderada dos quatro índices resultará no IDL do subprojeto, de acordo com a seguinte fórmula:

$$IDL = (0,25 \times ICR) + (0,25 \times ICC) + (0,25 \times IQT) + (0,25 \times IPE)$$

onde,

IDL = Índice de Desempenho de cada subprojeto quanto a destaque na unidade

ICR = Índice de Captação de Recursos

ICC = Índice de Criatividade

IQT = Índice de Qualidade Técnica

IPE = Índice de Atendimento de Prioridades Especiais

No caso de as unidades agregarem outros indicadores na avaliação, os pesos de cada grupo deverão ser redefinidos, de forma a manter um equilíbrio entre eles, com soma total seja igual a 1.

Para identificar a contribuição de equipes de trabalho na concepção e execução de subprojetos/ações, na unidade ou de projetos, no caso nacional, a Empresa se utilizará de comissões e comitês já existentes, como o Comitê Técnico Interno - CTI de cada UD, a Comissão Técnica de Programa (CTP) e grupos de trabalho. A escala de avaliação variará entre 0 (em nada contribuiu) a 10 (contribuição máxima).

PREMIAÇÃO DE EMPREGADOS NA FORMA DE BÔNUS POR RESULTADOS

Concepção do modelo

A premiação dos empregados, lotados nas UD's, consistirá de bônus em dinheiro a empregados que: a) de acordo com o IRA mínimo, tiverem contribuído para o cumprimento de metas (eficácia); b) se destacarem, a nível nacional, na captação de recursos, na concepção de projetos inovadores, na formulação

de projetos/subprojetos de reconhecida qualidade técnica e no atendimento de prioridades especiais da Empresa em, equipes de projetos/ações; e, c) se destacarem, a unidade, no atingimento dos mesmos indicadores acima (letra b) e outros indicadores definidos pelas próprias unidades. (Figura 5)

Aspectos operacionais

A periodicidade da premiação será anual e a concessão dos prêmios ocorrerá no mês de abril do ano seguinte. O bônus por resultado não poderá ultrapassar o montante equivalente a 25% (vinte e cinco por cento) do salário base do empregado, limitado ao total de recursos do FPR.

O cálculo do bônus por resultados para o cumprimento de metas (eficácia) tomará como base o IRA de cada indivíduo, (IRA mínimo de 1), multiplicado pelo valor do salário base do empregado, em relação ao total da Unidade.

A fórmula para estes cálculos é:

$$BRE1i = "a" \times FPRUu \times \frac{IRAi (SALi)}{Sj IRAj (SALj)}$$

para um IRA => 1

onde,

BRE1i = Valor do bônus a ser pago ao empregado "i", em função de seu IRA

FPRUu = Fundo de Premiação de Bônus por Resultados da Unidade "u"

IRAi = Desempenho individual no cumprimento das metas do empregado "i"

SALi = Salário base do empregado "i"

SjIRAj (SALj) = Somatório dos IRAs de cada empregado da unidade, multiplicado pelo seu respectivo salário.

"a" = valor de 0,6 para o grupo técnico científico e 0,8 para o de suporte à pesquisa.

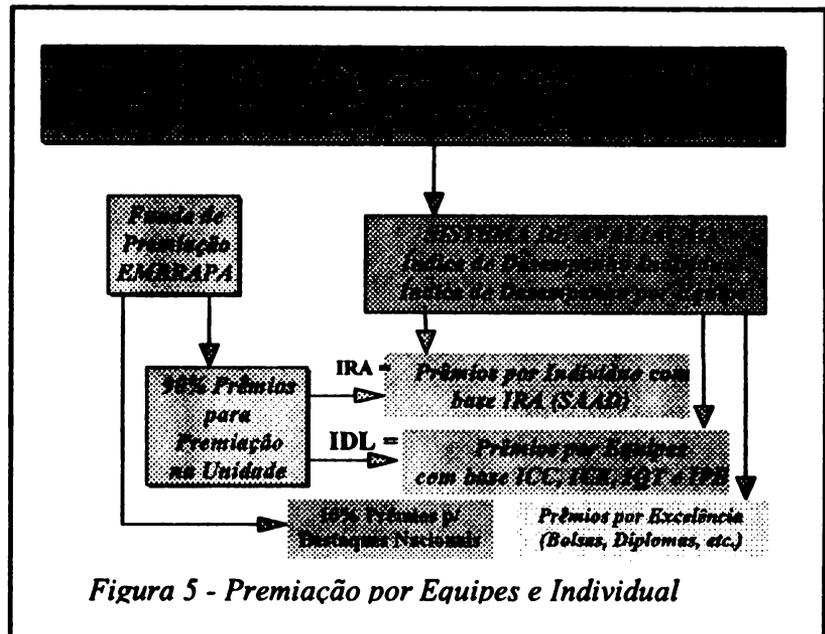


Figura 5 - Premiação por Equipes e Individual

A parte dos recursos do FPRUd que se destinam à premiação das equipes será dividida entre os subprojetos premiados, com percentuais diferenciados de acordo com o posicionamento nos quatro quartis. Os subprojetos classificados no quartil superior receberão 50% dos recursos, enquanto que aqueles posicionados no segundo, terceiro e quarto quartil ficarão com 30, 20 e 10% respectivamente. Uma vez alocados os recursos para cada subprojeto, em nível de unidade, caberá ao responsável pelo mesmo definir a participação de cada empregado.

O prêmio para cada empregado será correspondente à sua participação (PARI) nos subprojetos e na folha de salários-base e será calculada pela seguinte fórmula:

$$BRE2i = "b" \times FPRUu \times \frac{PARI (SALi)}{SjPARIj (SALj)}$$

onde,

BRE2i = Valor do bônus a ser pago ao empregado "i", em função de sua participação nos subprojetos premiados;

FPRUu = Fundo de Premiação de Bônus por Resultados da Unidade "u";

PARI = Participação do empregado em subprojetos quanto aos indicadores de criatividade, qualidade técnica, captação de recursos

e atendimento à prioridades especiais do empregado "i";

SjPARj (SALj) = Somatório da participação de cada empregado da unidade, multiplicado pelo seu respectivo salário base;

i = Empregado da unidade;

J = 1 a n empregados.

"b" = Parâmetro com valor 0,4 para o grupo técnico-científico e 0,2 para o grupo de suporte à pesquisa.

Destques Nacionais

Finalmente, a premiação por destaque nacional (FPRE) será concedida a empregados que tiverem projetos selecionados como os cinco melhores para cada um dos componentes: (i) criatividade; (ii) qualidade técnica; (iii) captação de recursos; e (iv) atendimento a prioridades especiais.

Os recursos para a premiação, em nível nacional, serão distribuídos entre os projetos premiados e destes entre os empregados participantes. O limite para cada empregado será de até um salário base por cada prêmio, respeitada a condição geral de que a soma total dos prêmios de um empregado não ultrapasse 25% de seu salário base anual.

RECONHECIMENTO POR EXCELÊNCIA

O reconhecimento por excelência é uma ação por meio da qual a EMBRAPA reconhece a relevância da contribuição prestada por empregados a processos de trabalho técnico-científicos e gerenciais da Empresa.

A análise das propostas de premiação por excelência deverá basear-se nos seguintes critérios de inovação e/ou melhoria introduzida no processo de trabalho ou atividade, e em contribuições relevantes para a solução de problemas do complexo agroindustrial brasileiro:

- concepção e execução de projetos criativos de P&D ou de inovação gerencial;
- melhoria na qualidade técnica de projetos, tecnologias, produtos ou serviços;

- repercussão altamente positiva da geração de tecnologias, conhecimentos, produtos, metodologias, processos e serviços no negócio da EMBRAPA;

- melhoria na qualidade do atendimento ao cliente interno ou externo;

- contribuição significativa na captação de recursos para a unidade; e,

- melhoria no processo de gestão da unidade no que diz respeito à redução de desperdício, redução de tempo de execução de etapas do processo de trabalho ou atividade sem prejuízo do resultado e repercussão da contribuição em outros processos de trabalho ou atividades.

Os prêmios por excelência, a serem concedidos pela EMBRAPA aos seus empregados, são os seguintes:

- indicação para o Prêmio Frederico Menezes Veiga;

- concessão de medalha e diploma de reconhecimento de excelência para um empregado do grupo ocupacional técnico-científico e de um do grupo de suporte à pesquisa, por UD por ano;

- documentação da memória técnica para até 10 (dez) profissionais que tenham contribuído de forma significativa, para o desenvolvimento da pesquisa agropecuária;

- pontuação para promoção e progressão salarial por mérito para os empregados que tenham obtido o reconhecimento de excelência; e,

- indicação para prêmios concedidos por outras organizações.

A memória técnica consiste em registros escritos, orais e visuais, sobre informações pessoais e resultados de P&D, de profissionais que tenham contribuído de forma significativa para o desenvolvimento da pesquisa agropecuária, a serem mantidos pela biblioteca da EMBRAPA.

A outorga dos prêmios por excelência será efetuada em solenidade programada pela EMBRAPA, por ocasião de seu aniversário. A EMBRAPA divulgará, interna e externamente, as contribuições relevantes

que deram origem à premiação de equipes de trabalho e empregados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como diz o velho ditado, uma grande caminhada começa com o primeiro passo. As medidas executadas recentemente pela EMBRAPA e as propostas neste documento são as primeiras de uma agenda gerencial, visando a sua modernização. Torná-la eficaz pelo atingimento dos objetivos e altamente eficiente, do ponto de vista da relação produto/custo. Produzir mais resultados com menos insumos (recursos).

A melhoria do gerenciamento criará condições para que a Empresa atenda às demandas dos clientes e da sociedade como um todo. Aquelas medidas são instrumentos para aumentar o compromisso institucional de unidades, equipes de trabalho e empregados, com vistas à obtenção de maiores e melhores resultados.

Se avanços houver, novas experiências testadas com sucesso em empresas privadas de vanguarda reservam novos desafios que permitirão aumentar ainda mais o desempenho institucional. A empresa acompanha atentamente a esses avanços das ciências da organização, checando seus benefícios e possíveis perigos em sua implementação. Mas com firmeza, estudo profundo e denodo espera-se, em breve, implementar outras idéias para melhorar o desempenho.

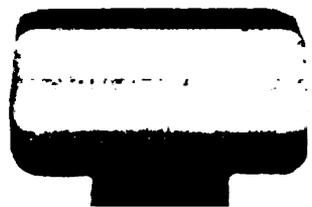
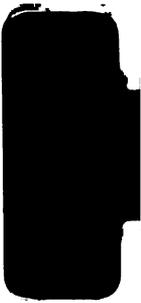
Dentre as mudanças recentes ocorridas em empresas privadas de vanguarda, destacam-se: a) a implantação de estruturas orgânicas, alinhadas com o produto a ser gerado, com os resultados e valor agregado; b) mudança de foco do cargo para o conhecimento e habilidade utilizável pelo colaborador, com a divisão de trabalho em times auto-gerenciáveis e desenvolvimento profissional como fator crítico; c) remuneração por resultados, baseada em metas e indicadores de desempenho abrangentes para o negócio (rentabilidade, produtividade, qualidade, satisfação do cliente); e, d) remuneração estratégica para pessoas que merecem tratamento especial, por

sua importância para a organização, quanto ao conhecimento avariado, de difícil transferência e substituição, a nível de mercado de trabalho e de efetiva aplicação do conhecimento em função de características pessoais.

Em síntese, a nova concepção gerencial reforça o princípio de que as atividades-fim são a razão de ser da organização e não os meios. A criatividade e a inovação substituem o controle e o conformismo. De forma aberta, a gerência procura a motivação dos colaboradores, para a obtenção de maiores e melhores resultados.

LITERATURA CONSULTADA

- SOUZA, G.; ALVES, E. ; AVILA, A. F. D. & CRUZ, E. R. 1996. Insumos, Produtos, Produtividade e Eficiência Relativa de Produção em Instituições de Pesquisa Agropecuária. EMBRAPA/SEA. Brasília. (No prelo).
- EMBRAPA. 1992. Gabinete do Presidente. Boletim de Comunicações Administrativas - No. 38/92. Deliberação No. 16/92 - Sistema EMBRAPA de Planejamento - SEP. EMBRAPA, Brasília, agosto, p.11-19
- , 1994. Secretaria de Administração Estratégica. II Plano Diretor da EMBRAPA: 1994 - 1998. EMBRAPA/SEA, Brasília, 51 p.
- , 1995. Diretoria Executiva. Estratégia Gerencial da EMBRAPA: Gestão 1995 - 1998. EMBRAPA, Brasília, 27 p.
- , 1996. Secretaria de Administração Estratégica. Sistema de Avaliação de Unidades: Glossário de Termos Técnicos e Indicadores Usados no Modelo de Análise de Produtividade e Eficiência das Unidades Descentralizadas da EMBRAPA. EMBRAPA/SEA, Brasília, Abril, 8 p.
- , 1996. Secretaria de Administração Estratégica. Sistema de Informação Gerencial dos Planos Anuais de Trabalho - SISPAT: Manual do Usuário. EMBRAPA/SEA, Brasília, junho, 63 p.
- , Gabinete do Presidente. Boletim de Comunicações Administrativas. BCA - Nº 28/96. Resolução Normativa Nº 31/96 - Manual do Sistema EMBRAPA de Planejamento - SEP. EMBRAPA, Brasília, julho, 148 p.



**Programa Cooperativo para el
Desarrollo Tecnológico Agropecuario del
Cono Sur - PROCISUR**



**ARGENTINA · BOLIVIA · BRASIL
CHILE · PARAGUAY · URUGUAY**

IICA  **Instituto Interamericano de
Cooperación para la Agricultura**