

BALANCE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA



Equipo de Gerencia de Recursos Humanos

Lic. Mónica Cantileno
 Dra. María Inés Hernández
 Téc/RRHH Verónica Der Gazarian
 Téc/RRHH Adriana Lenzi
 A/RRHH Vera Lapunov
 Sr. Daniel Pino
 Sr. Ricardo Anchorena

Reestructura Organizativa

En 2005, en el marco de la reestructura organizativa y de la formulación de la planificación estratégica del Instituto, se constituyó la Gerencia de Recursos Humanos con el objetivo de instrumentar una gestión del talento humano alineada con la misión, visión y valores institucionales consagrados en estos lineamientos.

Se produce así una transición de la administración de personal hacia la gestión del talento humano basada en competencias, redefiniendo y consolidando los diversos subsistemas de gestión. El talento humano constituye el principal capital de la Institución, los colaboradores que la componen, operan como impulsores de la misma, aportando su inteligencia, expertise y capacidad de innovación.

En este sentido, INIA privilegió y privilegia la construcción, desarrollo y formación de un equipo de profesionales técnico - científico, así como del personal de apoyo a la investigación.

La productividad del Instituto en el logro de resultados de calidad se construye mediante la sinergia generada entre los colaboradores y la organización. Es por eso que los procesos y procedimientos vinculados a esta redefinición, contaron y cuentan con la participación de todos los actores organizacionales.

Misión y Objetivos Estratégicos de la Gerencia de Recursos Humanos

“Diseñar, proponer y gestionar el conjunto de políticas referidas a los recursos humanos institucionales, con el objetivo principal de alinear al personal con las definiciones acordadas en el Plan Estratégico en materia de visión, misión y valores del Instituto.”¹

Los Objetivos estratégicos que enmarcan la gestión del talento humano son:

- El desarrollo y formación continua de los colaboradores en función de las necesidades de la Institución y del entorno.
- El reclutamiento y selección del personal para dar respuesta a los requerimientos del plan estratégico institucional.
- El estímulo de la colaboración con el ámbito académico.
- El desarrollo de herramientas de gestión de recursos humanos basadas en criterios de competencias laborales.
- La promoción permanente de canales fluidos de comunicación interna, y ámbitos de motivación que estimulen el compromiso, las potencialidades, habilidades y conocimientos de los colaboradores.

¹ Plan Estratégico Institucional 2006-2010. El INIA para el Uruguay productivo e innovador.

Balance de las Acciones Desarrolladas para el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

Capacitación y Desarrollo

La capacitación y desarrollo de los colaboradores es un elemento clave de cualquier organización, pero en el caso de INIA adquiere un papel relevante por las características de la Institución definidas en su Ley de creación, Misión y Visión institucionales.

El INIA brinda a sus colaboradores las oportunidades de desarrollo personal y profesional, que promueven su permanencia en la organización con motivación y sentido de pertenencia y que les permiten expresar su potencial en niveles de alta productividad y rendimiento.

La capacitación formal permanente del personal técnico, a nivel de posgrado (MSc y PhD.), así como la asistencia a congresos, cursos, entrenamientos, intercambios técnicos, y el desarrollo del talento de todos los colaboradores del Instituto, son una ventaja competitiva en el logro de resultados institucionales.

Se fomenta así mismo la participación de los investigadores en actividades que tengan como objeto: a) la formación de personas que no pertenezcan a la institución; b) la integración de redes de conocimiento contribuyendo al crecimiento del capital social; c) la integración de redes nacionales y regionales entendida como sumatoria de capacidades específicas que contribuyan a realizar en forma más eficiente la Misión y Visión de INIA.

Capacitación del Personal Técnico

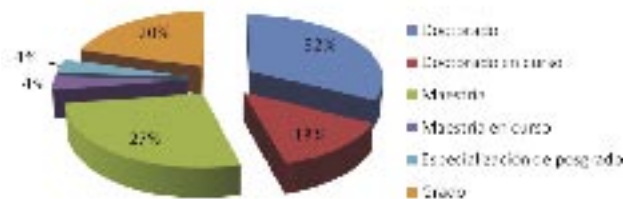
Los planes anuales de capacitación surgen del diagnóstico de las necesidades de formación y permiten la aplicación exitosa del plan estratégico. Estos planes coadyuvan a mantener a la organización actualizada y a la vanguardia, y aumentar la riqueza intelectual de los investigadores generando a su vez capacidad para incrementar la exponencialmente.

En diciembre de 2009, la Junta Directiva resolvió crear un fondo especial para el período 2010-2015 que permita financiar las capacitaciones de posgrado y actualizaciones técnicas para los profesionales universitarios del Instituto. Asimismo se aprobó, para el quinquenio, el plan de capacitación de posgrado. Se promueve asimismo la formalización de alianzas estratégicas con centros de excelencia a nivel nacional e internacional en el área de investigación agropecuaria, así como la obtención de becas de financiamiento.

Las diferentes modalidades de capacitación que se implementan se vinculan con:

- En servicio.
- Posgrado.
- Desarrollo de Competencias.

Formación Académica



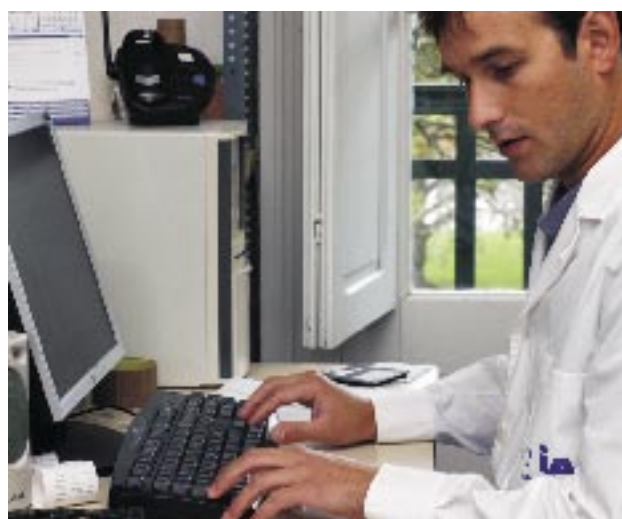
La información presentada en el gráfico incluye a los 142 profesionales universitarios que ocupan cargos de Investigador o Técnico, no están considerados en este gráfico aquellos profesionales que revisten en cargos gerenciales o de dirección en la actualidad (24 colaboradores).

Se destaca que los profesionales que poseen formación de grado (20%) son en su mayoría menores de 36 años de edad, es decir que han egresado de la formación de grado recientemente y pueden no haber accedido aún a la capacitación de posgrado por razones etáreas o de reciente ingreso al Instituto.

Capacitación del Personal de Apoyo

Anualmente se instrumentan acciones de capacitación dirigidas al personal de apoyo con el objetivo de mejorar la adecuación a los puestos de trabajo de este grupo de colaboradores, así como para brindar herramientas que les permitan especializar aún más su función con miras a futuras reinserciones dentro de la organización. Los requerimientos de capacitación son relevados en la evaluación anual de desempeño.

Las acciones implementadas se encuentran en función de los requerimientos de los cargos que ocupan los proponentes. La selección de acciones de capacitación se realiza en coordinación con los Directores Regionales y de Programa de cada Estación.



Se han implementado asimismo, convenios con Institutos de Enseñanza con el objetivo de posibilitar la culminación de estudios formales a algunos colaboradores. El objetivo de estas acciones es facilitarles el acceso a cargos de mayor requerimiento académico si se presentara la oportunidad, al tiempo que aportarles herramientas fundamentales en su desarrollo profesional y personal. En este marco, varios colaboradores finalizaron sus estudios de primaria, otros realizaron su capacitación como tecnólogo químico.

En 2009 el Instituto suscribió un Convenio con el Consejo Nacional de Educación Secundaria, mediante el cual se abrirá la posibilidad a los colaboradores de INIA que así lo requieran de finalizar sus estudios de Ciclo Básico. La meta planteada al finalizar el programa es la capacitación del 10% de los colaboradores de apoyo de todas las Estaciones.

Capacitación Gerencial

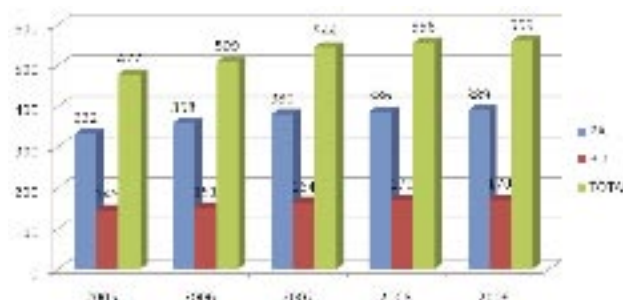
La profesionalización de las funciones gerenciales ha sido fortalecida permanentemente. En los últimos años se han implementado instancias de entrenamiento en habilidades gerenciales, dirigidas a Directores Regionales, Directores de Programa, Coordinadores de Unidades y Gerentes, a cargo de consultores de alto nivel de especialización en el mercado. El objetivo de estas acciones de entrenamiento está centrado en el fortalecimiento de las competencias requeridas para el desempeño de estos cargos.

Reclutamiento, Selección y Plan de Retiro

Se ha mantenido permanentemente un relevamiento y análisis del mapa de recursos humanos, evaluándose su calificación y distribución en las Regionales, así como en rubros y disciplinas, identificando demandas de personal incremental, en función de prioridades de investigación, así como de personal calificado para reemplazos.

El incremento total de personal en el período es del 17%. La reestructura del Instituto y la planificación estratégica, demandaron el aumento referido con el objetivo de responder a las necesidades de las mismas.

Evolución de Personal Permanente



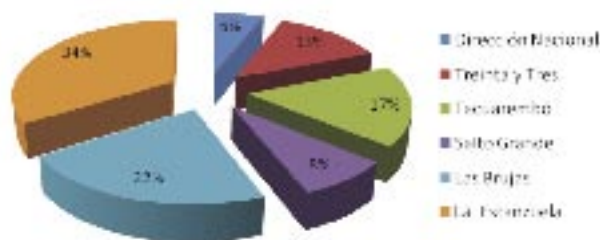
En los años 2008 y 2009 el número de colaboradores se mantiene estable debido a que se alcanzaron las metas propuestas en 2005.

El número de colaboradores no permanentes que a la fecha prestan funciones en el Instituto (zafrales, contratos a términos, pasantes) es de 133 personas.

Actualmente los colaboradores permanentes y no permanentes del Instituto se distribuyen de acuerdo a los siguientes rangos etéreos:

Distribución por rango de edad					
Rango	<=30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	>=61
Nº	178	191	160	148	15

Distribución de Personal por Estación Experimental



La distribución de los empleados, muestra que 94% se encuentra radicado en el interior de la República, en las cinco Estaciones Experimentales de INIA.

La tasa de rotación y deserción de colaboradores es baja (menor al 2% anual), esta cifra resulta demostrativa de las favorables condiciones laborales del Instituto.

El Proceso de Selección aprobado en 2005 coadyuva a aumentar la satisfacción en el trabajo, permite mejorar la capacitación del staff, disminuye la rotación, aumenta el rendimiento y la productividad de la organización, y reduce la inversión en entrenamiento.

Desde la implantación del nuevo procedimiento se han ejecutado aproximadamente 200 procesos de selección en la Institución, que involucran la incorporación de colaboradores permanentes y no permanentes en todos los escalafones jerárquicos.

Todas las vacantes generadas en el Instituto, ya sea por incrementos absolutos o reposición por egresos de diferente naturaleza, son cubiertas mediante llamado de oposición y méritos.

Las fuentes de reclutamiento de postulantes son internas y externas, dándose prioridad en todos los casos a los candidatos internos. Esta estrategia favorece la instrumentación de políticas de motivación y desarrollo profesional.



En 2007, se comienza a implementar El Plan de Retiro Incentivado, este plan se inscribe dentro del proceso de construcción de una *política de egresos en el INIA*, que debe formar parte integral de las políticas de gestión de los recursos humanos. Tal sistema constituye un instrumento dinámico para favorecer la renovación y competitividad permanente de la Organización. En 2009, la Junta Directiva aprobó la continuidad de esta política a largo plazo.

Cada año se instrumenta además un programa de articulación de este Plan con el proceso psicológico individual de cada funcionario, en la búsqueda de la prevención de posibles efectos negativos que la situación de retiro puede aparejar. Este programa es ejecutado por psicólogos egresados de la Universidad de la República.

Vinculación con el Ámbito Académico

Mediante Resolución 2791/07 se aprobó el Reglamento de pasantías de aprendizaje para egresados o estudiantes de nivel terciario. La participación de estudiantes y egresados en el Instituto implica el entrenamiento de talentos que representa un aporte calificado y dinamiza las Estaciones Experimentales.

Con la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República, se está desarrollando una amplia cooperación técnica y complementación de capacidades, que se traducen en actividades colaborativas de investigación y académicas, coordinación inter bibliotecaria, publicación conjunta de revista científica *Agrociencias*.

Asimismo, mediante Resolución 3193/08 de Junta Directiva: "Se resuelve otorgar anualmente premios a los dos egresados mejor calificados de los Cursos de Grado de la Facultad de Agronomía y a los dos egresados mejor calificados de los Cursos de Grado de la Facultad de Veterinaria".

Evaluación de Desempeño y Política Salarial

En 2006, se reformuló el análisis y descripción de cargos del Instituto y se realizó una valoración de los mismos. Como resultado, el 82% de los colaboradores de INIA recibió ajustes salariales de diferente porcentaje. Cada cargo posee una descripción de funciones así como de requisitos de competencias técnicas y conductuales.

Tomando como base la descripción de cargos se elaboró un sistema de evaluación de desempeño a medida de los requerimientos de éstos. Mediante este sistema, el personal de INIA es evaluado anualmente con el objetivo de que sus esfuerzos de formación y resultados de desempeño puedan reflejarse en el plan de carrera.

A partir de 2005 comenzó a desarrollarse un sistema de evaluación de desempeño que continúa aplicándose en la actualidad. Mediante este sistema, los profesionales universitarios son evaluados anualmente por competencias conductuales y por metas individuales. El personal de apoyo es evaluado anualmente por competencias conductuales.

La evaluación de desempeño es un insumo fundamental para la determinación de la política salarial así como para la elaboración de planes de desarrollo de competencias.

En materia de política salarial se destacan las siguientes acciones:

- El Instituto ha aplicado una política de recuperación del salario real, generalizada para todos los colaboradores, que devolvió el mismo a su máximo nivel histórico, aún antes de la reinstalación de los Consejos de Salarios en el año 2005. Se han ajustado los salarios de los trabajadores en función del Laudo establecido por el Consejo de Salarios Grupo 19, Actividades Residuales que comprende a INIA.





su asesoramiento calificado en áreas de competencia conexas de la Institución.

Salud Ocupacional

A partir de 2005, INIA cuenta en forma permanente con el asesoramiento de un experto en materia de salud y trabajo. En el marco de la reestructura organizativa se realizó un diagnóstico de situación, mapa de riesgo de cada Estación Experimental con estimación de gravedad y sugerencias para cada riesgo.

Las acciones emprendidas como resultado del diagnóstico mencionado son:

- Integración de las Comisiones de salud ocupacional (Dto. 291/07) en cada una de las sedes con el objetivo de formar un espacio de expresión y construcción colectiva donde se articule el deber de seguridad propio de los empleadores y el derecho a la salud en el trabajo.
- Lanzamiento de la campaña del club de donantes de INIA. Para favorecer la disponibilidad de un banco de sangre para los funcionarios y sus familiares.
- Adquisición para todas las sedes de INIA de Desfibriladores Externos Automáticos y la necesaria capacitación en el manejo de los mismos, así como reanimación cardiopulmonar.
- Vigilancia en los aspectos de salud en el trabajo en forma sistemática, así como la promoción y prevención de la seguridad en el trabajo. Estas acciones incluyen asimismo la capacitación sistemática en áreas como: manejo seguro de vehículos, primeros auxilios, prevención de accidentes, de incendios, uso y manejo de agroquímicos, etc. Se realizan periódicamente los controles de salud obligatorios y específicos que se requieren.

• En 2008 se suscribió un Convenio Colectivo con la Federación de Funcionarios de INIA (FEFUINIA) que regula las condiciones del trabajo que excede el límite horario previsto en el Art. 22 del Estatuto del Personal de INIA.

• En Setiembre de 2009, se suscribió un Convenio Colectivo con la Asociación de Profesionales Universitarios (APUINIA) que garantiza la implementación de instrumentos de gestión de Recursos Humanos, de modo que el sistema de remuneraciones esté basado en el desempeño, incentivando los conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores de los Profesionales Universitarios, que le permitan adaptarse a los cambios del entorno en busca de un desempeño transparente y altamente competitivo.

• En Diciembre de 2009, se firmó un Convenio Colectivo con la Federación de Funcionarios de INIA (FEFUINIA), mediante el que se regula el plan de carrera de estos colaboradores basado también en la concepción de remunerar en forma diferencial en función del desempeño destacado.

Servicio de Consultoría

El servicio de consultoría está vigente en el Instituto desde 1995 mediante Resolución 401/95 de Junta Directiva.

El 19/12/2005, mediante Resolución 2514/05, la Junta Directiva aprobó ajustes al mencionado Reglamento. El reglamento establece que "para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos, el Instituto podrá brindar servicios de consultoría a personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras o internacionales".

A través de este servicio se propicia la orientación al cliente de los profesionales de INIA que podrán brindar

