



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y JURIDICAS



**La carrera profesional del personal del INTA. Aplicabilidad del  
Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial. Alcances y  
perspectivas. Período 2006-2011- Centro Regional La Pampa-  
San Luis**

**Tesista: Lic. Niriam M. Gatica**

**Directora: Msc. Dora Armonía BONARDO (Universidad Nacional  
del Comahue)**

**Co-Directora: Dra. Lidia Raquel MIRANDA (UNLPam-CONICET)**

**Tesis presentada para obtener el título de Magister en Gestión  
Empresaria**

**Santa Rosa, 03 de febrero de 2014**

Dedicado a:

*Valentino, por el tiempo que le robé para concretar este proyecto.*

*Lucas, mi compañero de vida, por su apoyo incondicional.*

*Mi mamá y hermanos, por el constante aliento.*

Agradecimientos:

*A Dora y Raquel por su tiempo, paciencia, dedicación y acompañamiento. Gracias, por haberme guiado en cada paso que di para concluir esta tesis.*

*A mis compañeros del INTA, por su colaboración, participación y apoyo brindado para llevar adelante esta investigación.*

## Contenido

Capítulo I: INTRODUCCIÓN .....	2
1.1. Tema de la investigación .....	2
1.2. Problema científico .....	3
1.3. Objetivos .....	3
1.4. Supuestos hipotéticos.....	4
1.5. Justificación y relevancia.....	4
1.6. Marco teórico-conceptual de referencia.....	5
1.7. Diseño técnico-metodológico .....	11
Capítulo II: Antecedentes históricos y contexto general del funcionamiento del INTA	13
2.1. Antecedentes históricos .....	13
2.2. Estructura funcional jerárquica .....	15
2.3. Estructura organizativa por regiones .....	17
2.4. Estructura de la planta del personal .....	19
2.5. La gestión de recursos humanos en la institución.....	23
2.6. El INTA en la actualidad .....	24
CAPÍTULO III: EL CCTS y sus componentes.....	25
3.1. Subsistema de Gestión de Puestos de Trabajo.....	26
3.2. Subsistema de Gestión del empleo .....	34
3.3. Subsistema de Gestión del Rendimiento .....	41
3.4. Subsistema de Gestión de la Compensación.....	46
3.5. Subsistema de Gestión del Desarrollo .....	48
Capítulo IV: Factores involucrados en la implementación del CCTS.....	53
4.1. Factores internos ligados a la organización .....	53
4.2. Factores propios de la GRH.....	71
4.3. Factores externos .....	78
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES.....	86
CONSIDERACIONES FINALES.....	89
Bibliografía .....	91
Anexos .....	95

## **Resumen (Abstract)**

La tesis de Maestría en Gestión Empresarial “La carrera profesional del personal del INTA. Aplicabilidad del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial. Alcances y perspectivas. Período 2006-2011- Centro Regional La Pampa-San Luis” se centra principalmente en el estudio del servicio civil de carrera y la gestión de recursos humanos expresados en el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (CCTS) del personal del INTA.

Para abordar esta investigación se han considerado categorías conceptuales relacionadas a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, profesionalización, marco jurídico, sistema de carrera, desarrollo profesional, destacándose el Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos propuesto por Longo (2002). El objetivo general de este trabajo es conocer las posibilidades de aplicación el CCTS, en el caso del Centro Regional La Pampa San Luis durante el período: 2006-2011, en cuanto a los diferentes componentes que involucran la carrera profesional del personal, con la descripción de los componentes del convenio y su vinculación con la carrera del personal, la indagación acerca de los factores involucrados en su implementación y el análisis de los obstáculos y facilitadores en la carrera profesional.

La investigación llevada adelante se sustenta en las siguientes hipótesis: a) el régimen de promoción de carrera establecido por el CCTS impide actualmente la promoción de los agentes con mayor trayectoria laboral dentro de la institución; b) no existe equidad retributiva entre los puestos de mayor jerarquía de acuerdo a la complejidad funcional y el grado de responsabilidad asignado a cada uno de los puestos; y c) un importante porcentaje del personal del Centro Regional carece de régimen de carrera, dado que los empleados se encuentran agrupados hace varios años en la planta no permanente del organismo.

Es una investigación de tipo cualitativa, bajo una perspectiva metodológica de características descriptiva e interpretativa de fuentes documentales e información registrada en entrevistas y encuestas a los actores involucrados.

Los resultados obtenidos sugieren que la aplicación del CCTS depende de la conjunción de varios factores relacionados a la institución. Actualmente podemos señalar que el Convenio no favorece el desarrollo de la carrera profesional de su personal, en especial el personal de mayor antigüedad dentro del organismo. Durante los últimos años, el INTA ha puesto énfasis en la gestión de recursos humanos relacionados a mejorar los sistemas de gestión y administración del personal dentro de la

organización, destacándose también el fortalecimiento y promoción de la formación y la capacitación de su personal, pero en la realidad el marco jurídico vigente ha generado inconvenientes a la hora de establecer criterios de reconocimiento a la trayectoria laboral de sus agentes.

## **Capítulo I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Tema de la investigación**

El área de interés que aborda este trabajo es la gestión de los recursos humanos. En las organizaciones actuales las personas se constituyen en el eje central de la administración. Su complejidad y riqueza permiten al investigador considerar múltiples aristas para conocer el aporte, las dificultades y los desafíos de un campo de estudio y también de acción que pueden ser abordados desde disciplinas diversas como la administración, el derecho, la psicología, la medicina laboral y hasta la política, entre otras (Chiavenato 2002).

En esta investigación se trata de conocer la importancia que tiene el desarrollo profesional de los empleados de una organización pública de amplia trayectoria en nuestro país, el INTA. Es así que, a través del estudio de la carrera profesional de su personal, se tratarán de entender aspectos vinculados no solo con la faz individual de las personas en su trayectoria laboral sino también con el conjunto de actividades que desde los distintos subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) colaboran en la carrera profesional de los hombres y mujeres que trabajan en dicha organización.

En el ámbito público, las finalidades de un sistema de gestión de empleo y los recursos humanos deben ser compatibles con los objetivos de eficacia y eficiencia y con los requerimientos de igualdad, mérito y neutralidad, propios de administraciones profesionales en contextos democráticos (Longo 2002).

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y las capacidades de sus empleados, en particular cuando estos ayudan a establecer un conjunto de competencias centrales que la distinguirán de las demás. Cuando los miembros de una organización tienen talentos difíciles de imitar y son organizados, le otorgan una ventaja competitiva ante las demás (Bohlander y Snell 2009).

La gestión de recursos humanos tiene una gran importancia para las organizaciones, debido al desarrollo integral de políticas dirigidas a un mejor desempeño de los recursos humanos mediante la ejecución de diversas actividades, en dirección a los objetivos organizacionales.

Así, el objeto de estudio se centra en el Servicio Civil de Carrera (SCC) y la GRH, que expresados jurídicamente en el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (CCTS), da cuenta del formato institucional que el empleo tiene en el INTA.

## **1.2. Problema científico**

La investigación se interroga acerca de si el marco jurídico propuesto para la regulación del empleo en el INTA ha facilitado la carrera profesional de sus empleados.

Pretende, entonces, identificar los factores intervinientes en el desarrollo de los elementos que forman parte del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial, durante el período 2006-2011 del personal del INTA-Centro Regional La Pampa-San Luis.

En particular se intentará dar respuesta a tres interrogantes: 1) ¿el marco jurídico que regula las relaciones laborales de los empleados del INTA –Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (CCTS)– se aplica íntegramente?; 2) ¿qué factores intervienen en su aplicación<sup>1</sup>?; y 3) ¿el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial favorece/obstaculiza la carrera del personal?

## **1.3. Objetivos**

Los objetivos propuestos para llevar a cabo esta investigación son los siguientes:

### **1.3.1. Objetivo general**

Conocer las posibilidades de desarrollo de los diferentes aspectos del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del INTA, Centro Regional La Pampa-San Luis en cuanto a los componentes que involucra la carrera profesional del personal.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Describir los componentes del CCTS y su vinculación con la carrera del personal del INTA, Centro Regional La Pampa-San Luis.
2. Indagar acerca de los factores —jurídicos, políticos, administrativos, culturales, etc. — involucrados en la implementación del CCTS.
3. Analizar cuáles son los obstáculos y/o facilitadores en la carrera profesional del personal del INTA, Centro Regional La Pampa-San Luis.

---

<sup>1</sup> Cuando se habla de “aplicación” se entiende la posibilidad de ser *efectivamente* realizado o desarrollado. Palabras como “aplicación” o “implantación” forman parte del repertorio de términos utilizados en bibliografía específica del campo de la administración pública, de origen y traducciones españolas. De hecho, se ha preferido emplear dicho término y no el de “aplicabilidad”, aunque figura en el título de la tesis debido que con esa denominación fue aprobado el plan de tesis mediante Resolución 174/11 del CD de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas.

#### **1.4. Supuestos hipotéticos**

La investigación llevada adelante se asienta en los siguientes supuestos:

- El régimen de promoción de carrera establecido por el CCTS impide actualmente la promoción de los agentes con mayor trayectoria laboral dentro de la institución.
- No existe equidad retributiva entre los puestos de mayor jerarquía de acuerdo a la complejidad funcional y el grado de responsabilidad asignado a cada uno de los puestos.
- Un importante porcentaje del personal del CRLPSL (Centro Regional La Pampa San Luis) carece de régimen de carrera, dado que los empleados se encuentran agrupados hace varios años en la planta no permanente (transitoria) del organismo.

#### **1.5. Justificación y relevancia**

En virtud del tema y del problema elegidos se considera importante estudiar el período comprendido entre los años 2006 y 2011, lapso en el que se sanciona y comienza a aplicar el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el personal del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), a través del Decreto Ley N° 127/06.

Teniendo en cuenta el período objeto de estudio, la originalidad y relevancia de esta investigación está dada en que existen escasos trabajos científicos realizados en el ámbito académico que analicen la implementación de los distintos componentes del marco jurídico que regula las relaciones laborales de los empleados pertenecientes a un organismo público, como es el INTA, a partir del estudio de los subsistemas de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Si bien en los sistemas públicos de empleos y en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) no existe un patrón teórico de aplicación general para todas las organizaciones, el Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos presentado en esta investigación hará su aporte al realizar un análisis estratégico e integrado del sistema de GRH, teniendo en cuenta los factores internos y externos que afectan a la organización.

Se juzga significativo indagar acerca de los factores que inciden en la aplicabilidad del CCTS, en la carrera personal del INTA, dado que ello permitirá conocer algunos aspectos que podrán ser tenidos en cuenta a la hora de reformular un nuevo convenio colectivo de trabajo, considerando los cambios en el contexto de la organización.

En cuanto a su relevancia social, la misma está presente en este trabajo al investigar acerca del desarrollo y promoción de la carrera profesional de los empleados del INTA,

situados en la provincia de La Pampa y San Luis, a partir de la implementación de un marco jurídico, aplicado a todo el personal distribuido geográficamente a lo largo de todo el país.

Los resultados de este trabajo podrán ser considerados como indicadores en el análisis de la carrera profesional no solo del personal perteneciente al Centro Regional La Pampa-San Luis, sino también del personal distribuido en otras regiones, ya que proporcionará herramientas para el análisis de la totalidad de los empleados del INTA.

El tema elegido particularmente para esta tesis es significativo al considerar que la gestión de recursos humanos dentro de la organización es fundamental para el crecimiento y desarrollo de la institución en sí, con la intención de generar herramientas que puedan ser tenidas en cuenta a la hora de promover un cambio favorable en el área de recursos humanos, y generar aportes en el momento de elaborar un nuevo marco jurídico que regule la relación laboral entre los empleados y el INTA, principalmente en el desarrollo de la carrera profesional de cada uno de ellos.

## **1.6. Marco teórico-conceptual de referencia**

La presente tesis toma elementos teóricos del neoinstitucionalismo, que proporciona algunas dimensiones de análisis interesantes para conocer la profesionalización de las administraciones públicas modernas, al considerar elementos de los enfoques de Francisco Longo Martínez (2002), Koldo Echebarria (2003) y Oscar Oszlak (2003). Por otro lado, rescata el paradigma interpretativo para comprender la perspectiva que los actores institucionales tienen respecto de las prácticas que hacen a su cultura organizacional y que, de alguna manera, contribuyen a la aplicabilidad de las normas y el desarrollo de la carrera profesional (Giddens 1978; Guba 1990). Estas dos perspectivas aportan riqueza al estudio, dándole no solo orientación teórica sino también metodológica para su desarrollo.

En este sentido, para abordar el objeto de estudio planteado en esta investigación se tienen en cuenta categorías conceptuales tales como Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH), modelo integrado y subsistemas de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, profesionalización, marco jurídico, sistema de carrera y el desarrollo profesional, e indicadores de la cultura organizacional.

El **servicio civil de carrera** se entiende como un conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales, relativas al modo y condiciones en que el Estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad. (Oszlak 2001).

La **gestión de recursos humanos** es presentada como un sistema integrado de gestión,

cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para la obtención de resultados acordes a las finalidades perseguidas. De acuerdo a lo mencionado por Longo (2002), la coherencia estratégica es un rasgo fundamental del modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH), lo cual significa que la calidad de la GRH —tanto las políticas y prácticas como el sistema de gestión en su integridad— no puede ser juzgada al margen de su conexión con la estrategia (misión, prioridades, objetivos) de la organización, entendido el concepto de estrategia como un conjunto de finalidades básicas y prioritarias de la organización.

Al hacer referencia a la gestión de Recursos Humanos, Longo (2002) presenta un **Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos**.

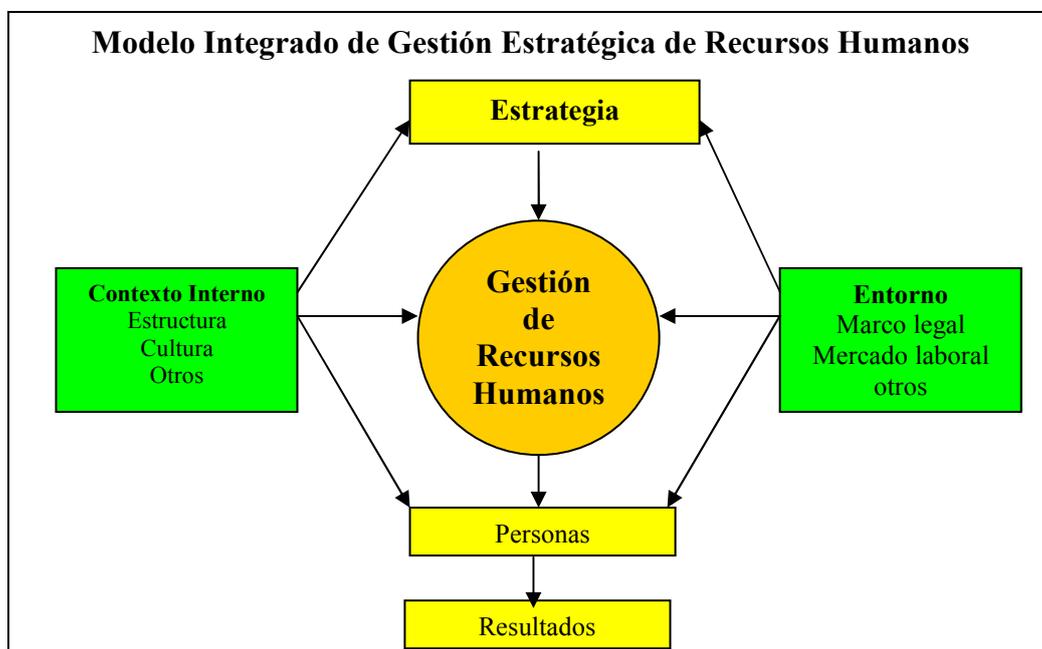


Figura 1- Fuente: elaboración propia, adaptada Modelo de Francisco Longo (2002)

En este modelo, Longo menciona que los resultados que deben ser alcanzados dependen de determinar dos cuestiones respecto de las personas: por un lado, se hayan influidos por el grado de adecuación del dimensionamiento, cualitativo y cuantitativo, de los recursos humanos a las finalidades perseguidas; y, por otro, las consecuencias de las conductas observadas por las personas en su trabajo.

El dimensionamiento y las conductas no son las únicas fuentes de influencia en la GRH. Deben considerarse también la existencia de factores situacionales influyentes, identificables en el interior y en el exterior de la organización.

En el *contexto organizativo interno*, existen numerosos factores que pueden ser tomados en consideración. Entre ellos se pueden mencionar la situación política interna, el contexto presupuestario, la tecnología utilizada, los estilos de dirección, etc. En todos los casos se destaca la presencia de dos factores que influyen directamente sobre el comportamiento humano: **la estructura y la cultura organizacional**.

El grado de estandarización del comportamiento mediante normas, descripciones de tareas, tamaño de la pirámide jerárquica, los tipos de control, la centralización o descentralización en la toma de decisiones son algunos indicadores estructurales relevantes para la gestión de las personas; mientras tanto los modelos mentales y valores interiorizados en el contexto organizativo constituyen una clave explicativa para el comportamiento humano, así como de las propias políticas y prácticas de GRH.

Para Robbins (2004), la **cultura organizacional** se define como un sistema de significados comunes entre los miembros, que caracterizan e identifican a cada una de las organizaciones.

En coincidencia con esa perspectiva, otros autores coinciden al mencionar que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, ideas, que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización.

La cultura organizacional determina el funcionamiento de la organización y se refleja en las estrategias, estructuras y, en particular, en las políticas de gestión de recursos humanos.

Si bien existen diversos indicadores que influyen en el proceso de formación cultural de una organización, ha sido importante para llevar a cabo esta investigación el análisis de la **percepción del sistema de movilidad de los puestos, los procedimientos y mecanismos de evaluación de desempeño** y la **relación igualdad-mérito** como indicadores internos del clima organizacional.

*En el contexto externo* a la organización pueden considerarse como factores influyentes la situación sociopolítica, la economía, la evolución de la tecnologías, entre otros. Por su trascendencia para la gestión de las personas, también deben establecerse la presencia de dos factores muy importantes: las normas jurídicas de aplicación y el mercado de trabajo.

El **marco jurídico** es un poderoso elemento del entorno cuya influencia en los sistemas de GRH es incuestionable, ya que introduce limitaciones y regulaciones en el sistema de gestión de las personas. Del marco legal se derivan algunas de las principales singularidades y restricciones que la GRH debe sumir en los sistemas públicos. Es precisamente este aspecto el que será el eje de nuestro análisis. El mercado de trabajo constituye asimismo un referente para el diseño y funcionamiento de las políticas y prácticas

de GRH.

El modelo integrado de GHR presentado por Longo (2002), está compuesto por siete componentes o **subsistemas** interrelacionados y estructurados en tres niveles:

1. En el nivel superior, la Planificación de Recursos Humanos, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de gestión de recursos humanos, y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas, con los que aparece conectada.

2. En el nivel intermedio, existen cinco subsistemas, ordenados en cuatro bloques horizontales, en una secuencia lógica. En el primero, la Organización del Trabajo, que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas. El segundo corresponde a la Gestión del Empleo, que comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. En el tercero, la Gestión del Rendimiento, que planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas. En el cuarto, la Gestión de la Compensación, que retribuye la contribución, mientras que en el quinto la Gestión del Desarrollo, que cuida el crecimiento individual y colectivo.

3. Y, por último en el nivel inferior, la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, la cual se relaciona a su vez con todos los subsistemas del modelo.

### Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos

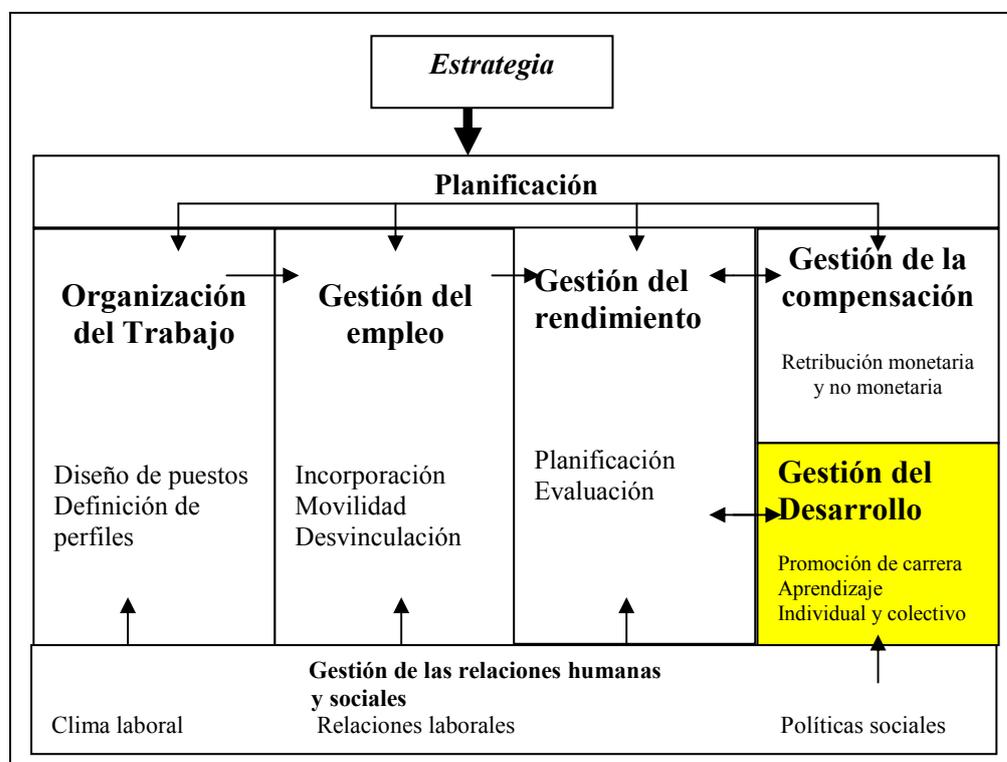


Figura 2-Fuente: elaboración propia, adaptada Modelo de Francisco Longo (2002)

Para Longo (2002) existen tres requisitos imprescindibles para que un conjunto de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos funcionen, en una organización determinada, como un sistema integrado, capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos organizativos. En primer lugar, será necesario que todos los subsistemas enunciados se encuentren operativos, es decir, que exista un conjunto mínimo de políticas y prácticas de personal coherentes que permitan inferir racionalmente su existencia y operatividad. En segundo lugar, los subsistemas de la gestión de recursos humanos, además, deberán funcionar interconectados. De otra manera, si cada subsistema opera aislado, difícilmente se logrará la idoneidad en las adscripciones de las personas a las tareas. Por último, la totalidad de los subsistemas deben aparecer como aplicaciones de una estrategia de recursos humanos, derivada de la estrategia organizativa, y cohesionados por aquella. Una política o práctica de personal no puede ser juzgada al margen de esta coherencia básica.

Con respecto a los subsistemas mencionados anteriormente, se pone énfasis en esta investigación en el de Gestión de Desarrollo (GD), cuyo objeto es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo a su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

La Gestión del Desarrollo engloba dos áreas básicas de la política de la gestión de recursos humanos: a) las políticas de promoción y carrera, que articulan los procesos mediante los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo de la misma; y b) las políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de los fines organizativos, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.

La GD se vincula preferentemente con otros tres subsistemas de la GRH: se relaciona con la Gestión del Empleo, con quien interactúa definiendo articuladamente los flujos de movimiento de las personas en la organización; mantiene conexión estrecha con la Gestión del Rendimiento, de la cual recibe información imprescindible para definir las necesidades de aprendizaje y las oportunidades de promoción; y, además debe coordinar con la Gestión de la Compensación, en particular, en lo que respecta a los mecanismos de progresión salarial, ligados a los distintos diseños de carrera.

La **profesionalización** de la función pública puede definirse como un proceso orientado a que el personal al servicio del Estado –pero también la propia organización estatal– adquiera una serie de atributos, tales como idoneidad, mérito, objetividad, vocación

de servicio, orientación de resultados, honestidad, responsabilidad y adhesión a valores democráticos. Algunos de ellos tienen mayor importancia que otros, dependiendo de la jerarquía y responsabilidad por resultados o recursos que ostente el respectivo personal o unidad organizativa (Oszlak 2002).

Para Oszlak (2003), los **regímenes jurídicos** que regulan el servicio civil pueden agruparse en torno a dos posibilidades externas: una, la vigencia de un régimen jurídico básico o escalafón general único para todo el personal, en un ámbito jurisdiccional determinado, que incluye normas relativas a los derechos, deberes, régimen de carrera (ingreso, remuneración, evaluación de desempeño, etc.), entre otros; y, por otro lado, la heterogeneidad y multiplicidad de regímenes de personal, orientados a la búsqueda de condiciones laborables, más favorables para los distintos grupos o estratos.

En el caso particular del personal del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, se encuentra bajo la regulación de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional N° 25.164, el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, y sus normativas reglamentarias y complementarias, cuya aplicación se establece a través del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial, implementado a partir de la aprobación del Decreto Ley N° 127/06.

Longo (2001) afirma que el **sistema de carrera** consiste en un diseño jerarquizado de los empleos, que implica que los empleados reclutados en un determinado nivel de empleo puedan con el tiempo efectuar un recorrido ascendente a través de una serie de niveles o escalas al nivel máximo que les corresponde.

En todo sistema de carrera existe un determinado número de divisiones horizontales (categorías, escalas, grados, grupos) que reflejan la jerarquía de los empleos, cuyos límites se relacionan con el reclutamiento externo y el nivel máximo al que puede llegar la promoción interna del agente.

Se entiende por **desarrollo de carrera o carrera profesional** (Dolan y otros 1999) como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñado por una persona a lo largo de la vida, en una misma organización o en campos y organizaciones diversas, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. El desarrollo de carrera profesional es un proceso dinámico que debe integrar las necesidades individuales del empleado con las de la organización. Es responsabilidad del empleado identificar sus propios conocimientos, habilidades y actitudes, así como sus intereses y valores, y buscar información sobre opciones de carrera. La organización debe proporcionar información acerca de su misión, políticas y planes, y de lo que proporcionará como capacitación y desarrollo para los empleados

(Bohlander y Snell 2009).

## **1.7. Diseño técnico-metodológico**

El diseño de esta investigación es de tipo cualitativo. De acuerdo con los objetivos y el marco de referencia se requiere una perspectiva metodológica de carácter descriptivo e interpretativo. Se emplea una estrategia metodológica que permite acceder a la información generada por los distintos factores que intervienen en la aplicabilidad del marco jurídico y el modelo de gestión de recursos humanos planteados.

Teniendo en cuenta la factibilidad de esta investigación, se ha tomado como unidad de análisis el Centro Regional La Pampa-San Luis, dado que resulta imposible abarcar las dimensiones de la totalidad del personal del INTA, distribuido geográficamente a lo largo de toda la Argentina.

En primer lugar se han realizado encuestas, en función de la información obtenida a partir del análisis de documentos y del contacto con informantes claves. Luego se llevaron a cabo entrevistas en profundidad, a partir de la determinación de una muestra intencional. Y finalmente se procedió a realizar un análisis comprensivo entre los contenidos obtenidos en las entrevistas, el marco teórico de referencia y las hipótesis planteadas.

De acuerdo a la metodología elegida, y a partir del análisis de la población bajo estudio, se seleccionó una muestra al azar de tipo estratificada. Este tipo de muestreo se caracteriza por separar a la población en estratos o subuniversos (Chitarroni 2008). En este caso se seleccionaron los siguientes estratos:

- a) Personal con más de 10 años de antigüedad, correspondiente a los grupos de Apoyo, Técnico y Profesional de las Estaciones Experimentales Anguil y San Luis.
- b) Personal que ocupa cargos gerenciales dentro del Centro Regional La Pampa San Luis: Directores, Coordinadores de Áreas, Jefes de Grupo y Jefes de Agencias.
- c) Personal de los grupos de Apoyo, Técnico y Profesional que se encuentre formándose/estudiando o que haya adquirido su formación dentro de la institución.

Además se entrevistó a un representante gremial por cada Estación Experimental y al asistente regional de recursos humanos.

### **1.7.1. Técnicas**

Se efectuó un análisis documental que contempló normativas generales y específicas (leyes, decretos, etc.), así como documentos emitidos por el propio Instituto, por ejemplo

resoluciones, disposiciones, circulares, entre otros.

Además se realizaron entrevistas en profundidad a los actores involucrados, empleados y directivos que poseen una antigüedad suficiente en el organismo, de acuerdo al período objeto de estudio.

La población elegida se compone por los empleados del Centro Regional La Pampa-San Luis del INTA, de la cual se tomó una muestra representativa, de tipo intencional, entre los agentes que cumplen con una antigüedad mayor a 10 años, ubicados en los distintos grupos escalafonarios, y personal relacionados a las organizaciones gremiales. Sobre una población de 271 personas pertenecientes al INTA (sin incluir personal externo al organismo), se tomó una muestra de 16 personas para entrevistar y 31 para las encuestas.

Los instrumentos utilizados fueron guías de entrevistas aplicadas a informantes claves y encuestas para los demás estratos.

Para el caso de las entrevistas se confeccionó una guía de preguntas orientadoras plasmadas en los Formularios II y III (ver Anexos), destinadas a los niveles gerenciales, representantes gremiales y al asistente de recursos humanos.

Se realizaron 16 entrevistas, de las cuales sólo se tomarán 15 para su análisis, dado que una de las personas entrevistadas no accedió a ser grabada, con lo cual no se pudo tomar un registro exhaustivo de sus opiniones. Por otro lado la entrevista resultó breve y no aportó elementos sustanciales para esta investigación.

Dentro del personal entrevistado se encuentran Directores de Centro Regional y Estaciones Experimentales, Coordinadores de Áreas, Jefe de Grupos, Jefes de Agencias de Extensión, representantes gremiales de cada una de las unidades y el asistente regional de recursos humanos.

Para las encuestas se seleccionó una muestra de 31 personas, distribuidas en personal de los tres grupos: Apoyo, Técnico y Profesional, y personal (también de los tres grupos) en etapa de formación, a partir de la aplicación de una encuesta semi abierta (Formulario I- ver anexo).

## **Capítulo II: Antecedentes históricos y contexto general del funcionamiento del INTA**

### **2.1. Antecedentes históricos**

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria es un organismo estatal descentralizado con autarquía operativa y financiera, dependiente del actual Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Fue creado el 4 de diciembre de 1956, sobre la base de la recomendación del economista Dr. Raúl Prebisch, por ese entonces Secretario de la Comisión Económica para la América Latina de las Naciones Unidas (CEPAL), quien en su informe para el Gobierno Nacional manifestó su preocupación por la marcada disminución de las exportaciones de los productos agropecuarios en ese momento y sugirió la creación de un instituto para la investigación tecnológica en materia agropecuaria y la difusión de los resultados.

La creación del organismo se fundamentó en tres ideas innovadoras: que la investigación y la extensión se realizaran en el mismo Instituto, que fuera autárquico y que los productores tuvieran activa participación en la conducción del Instituto (INTA: 2006).

Este Instituto inició formalmente sus actividades en 1958 con algunas funciones del Ministerio de Agricultura y las Estaciones Experimentales existentes que le fueron transferidas.

La investigación se organizó agrupando los planes de trabajo en Programas, con la participación de destacados especialistas de las universidades nacionales y especialistas del ámbito privado. Por su parte, la extensión y la transferencia se organizaron e impulsaron con la creación de un importante número de Agencias de Extensión Rural que atendían las necesidades de los productores de cada región, divulgando las técnicas y detectando los problemas del sector.

Ante la necesidad de mejorar las capacidades de sus profesionales, se dictaron cursos para los investigadores y extensionistas. Además, se implementó un programa de perfeccionamiento en el exterior, principalmente en EEUU, el Reino Unido, Francia y Australia. En 1968 el INTA contaba con 925 profesionales y técnicos, de los cuales 311 habían recibido capacitación en el exterior, 60 de ellos con el grado de Máster y 3 con el Doctorado superior. Los auxiliares técnicos y administrativos eran 978 y los obreros 1534, lo que se traducía en un total de 3437 personas (INTA 2006).

Además de disponer de becas y pasantías para estudiantes de Agronomía y

Veterinaria, el Instituto se convirtió en pionero al implementar programas de becas de iniciación y de perfeccionamiento para jóvenes profesionales recientemente graduados, a fin de entrenarlos con el afán de cubrir futuros puestos en la institución.

Durante la década de 1970 y la primera mitad de los años 80 se registró un marcado crecimiento de la producción agropecuaria, debido principalmente al cambio tecnológico, en el cual el INTA tuvo un rol activo con la difusión de técnicas agronómicas e innovaciones genéticas. Esto se complementó con el sector privado en temas relacionados con la mecanización agrícola, agroquímicos y obtención de cultivares híbridos y otros.

Tareas como la difusión y la experimentación adaptativa fueron compartidas con otras instituciones, diversas empresas privadas y profesionales independientes, entre otros. Se diversificaron las fuentes de información para que los productores pudieran acceder a las innovaciones tecnológicas, principalmente a las apropiables.

Desde mediados de la década de 1980 se observó una desaceleración relativa de la productividad agrícola, en el marco de transformaciones significativas en los mercados de los productos primarios, como resultado de grandes cambios estructurales que definieron un nuevo contexto para el sector agropecuario.

En el orden internacional aumentaron el proteccionismo y los subsidios a la producción y a la exportación de los productos agropecuarios por parte de los países de alto nivel económico, como también la privatización del conocimiento científico; mientras que en el ámbito nacional se manifestaron restricciones en los gastos del sector público, el desarrollo del sector privado en la generación de insumos tecnológicos y de la asistencia técnica vinculada. Como resultado se obtuvieron un sector agropecuario expandido y modernizado, una mayor demanda tecnológica especializada en diversos rubros y una creciente demanda de participación por parte de las personas involucradas en el sector.

Esta situación al final del período fue muy compleja y planteó la necesidad institucional de renovar los enfoques para mantener los aportes del INTA en el nuevo contexto.

En la década de los años 90 la globalización de la economía y la apertura económica impactaron notablemente en el sector agropecuario, planteando un escenario complejo y heterogéneo para la extensión y la investigación. Los ajustes estructurales planteados generaron nuevas demandas económicas y sociales asociadas a los sectores de pequeños y medianos productores, tendientes a resolver principalmente problemas de escala y de inserción en el proceso productivo.

Además, este período se caracterizó por una fuerte tendencia a la privatización de

organismos del Estado y en el marco de la Reforma del Estado (Ley 23696/89- Cap. I- Art. 3), el INTA se vio obligado a reducir su planta de personal, congelar el sistema de vacantes y reducir notablemente su presupuesto. En algunos casos los recursos solo podían cubrir los gastos de funcionamiento de las unidades.

A pesar de los limitantes, el INTA, de la mano de sus Consejos Regionales, las Asociaciones Cooperadoras de las Unidades y los proyectos de vinculación tecnológica con otras instituciones y empresas privadas, logró mantener su presencia en todas las regiones del país, aun en lugares que por restricciones presupuestarias debieron cerrarse Unidades de Extensión. Esta situación trajo aparejada la desaparición de proyectos y líneas de investigación por falta de financiamiento. Se puso énfasis en la búsqueda de recursos extrapresupuestarios vinculados a las empresas privadas, se produjo un envejecimiento de la planta del personal (congelamiento de las vacantes, imposibilidad de incorporar nuevos profesionales) y la desactualización de maquinarias, equipos e instalaciones ante la falta de recursos para hacer frente a los cambios tecnológicos.

A partir del año 2002 y mediante Ley N° 25641/2002, se le restituye su autarquía y las facultades asignadas según su ley de creación, en la que se establecen la integración, las atribuciones y deberes del Consejo Directivo, de los órganos ejecutivos y sus funciones.

## **2.2. Estructura funcional jerárquica**

El INTA posee una estructura política compuesta por el Consejo Directivo y los Consejos de Centros Regionales y de Investigación, y otra ejecutiva, que comprende la Dirección Nacional, los Centros Regionales y de Investigación. En el ámbito nacional funciona una estructura programática integrada por Programas Nacionales y Áreas Estratégicas con alcance nacional y regional.

El Consejo Directivo (CD) es el máximo nivel de conducción dentro del Instituto; es designado por el Poder Ejecutivo Nacional y establece las políticas, estrategias globales y la asignación de recursos. Está integrado por representantes del sector público: Presidente y Vicepresidente del CD; un consejero propuesto por la ex SAGPyA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos), actualmente Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; un representante por las Facultades Nacionales de Agronomía (AUDEAS, Asociación Universitaria de Educación Agropecuaria Superior) y otro por las Facultades de Ciencias Veterinarias. Además, por el sector privado lo integran un consejero por cada una de las siguientes organizaciones: CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada), FAA (Federación Agraria Argentina), AACREA (Asociación

Argentina de Consorcios de Experimentación Agrícola), SRA (Sociedad Rural Argentina) y las CRA (Confederaciones Rurales Argentinas). Esta representación garantiza la activa participación de todo el sector productivo en la fijación de políticas y procesos de decisión institucional.

La Dirección Nacional es el órgano que ejecuta las políticas provenientes del Consejo Directivo, y es la responsable por la administración y gestión del Instituto. Los lineamientos establecidos por el Consejo Directivo son operativizados por esta Dirección que coordina, planifica y gestiona las actividades de la institución. Y es asistida por las Direcciones Nacionales Asistentes (DNA), 3 Coordinaciones Nacionales y la Dirección General de Administración.

En el ámbito de los Centros Regionales y de Investigación existen 19 Consejos de Centros, y Consejos Asesores articulados con la Estaciones Experimentales, así como Consejos Locales que asesoran a las Agencias de Extensión.

### Organigrama del INTA

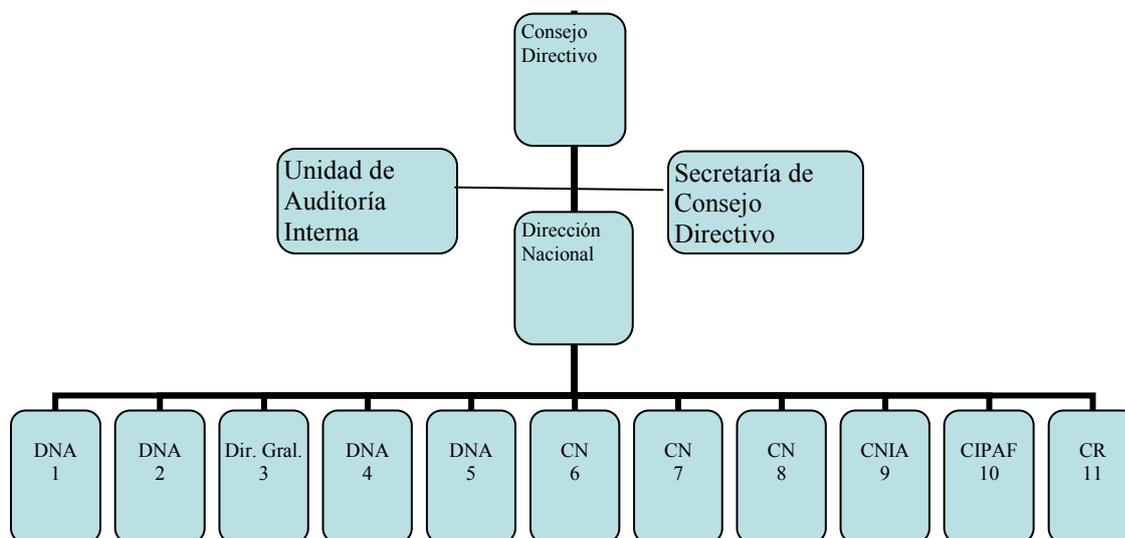


Figura 3-Fuente: elaboración propia a partir de la Resolución CD N° 35/2011

#### Referencias:

DNA: Dirección Nacional Asistente:

- 1- De Planificación, Seguimiento y Evaluación
- 2- De Organización y Recursos Humanos
- 4- De Sistemas de Información, Comunicación y Calidad
- 5- De Relaciones Institucionales

DG: 3-Dirección General de Administración

CN: Coordinación Nacional:

- 6- De Investigación y Desarrollo

- 7- De Vinculación Tecnológica
- 8- De Transferecia y Extensión

CNIA: 9- Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias

CIPAF. 10- Centro de Investigaciones para la Pequeña Agricultura Familiar

CR: 11-Centros Regionales

### **2.3. Estructura organizativa por regiones**

Los Centros Regionales y las Estaciones Experimentales planifican las actividades de investigación, experimentación y desarrollo rural, y se distribuyen a lo largo de todo el país.

Son los Centros de Investigación y sus respectivos Institutos los que promueven y ejecutan investigaciones básicas y aplicadas en áreas específicas.

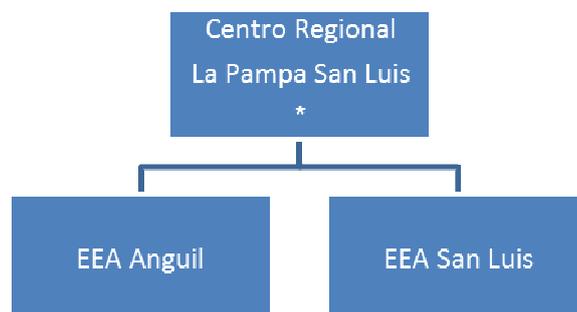
La estructura descentralizada permite al INTA una permanente adaptación a la variedad de requerimientos de investigación y extensión, y una expansión de sus servicios para cubrir el vasto territorio de la actividad agropecuaria. La célula de trabajo del Instituto es la Estación Experimental Agropecuaria (EEA), donde conviven diferentes especialistas para atender los distintos problemas del sector, de acuerdo con las características de cada una de las regiones.

Los Centros Regionales agrupan las Estaciones Experimentales con alcance en el área de influencia de cada una de las provincias. Entre ellos se pueden mencionar: Centro Regional Buenos Aires Norte, Buenos Aires Sur, Catamarca-La Rioja, Chaco-Formosa, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, La Pampa-San Luis, Mendoza-San Juan, Misiones, Patagonia Norte, Patagonia Sur, Salta-Jujuy, Santa Fe y Tucumán- Santiago del Estero.

Por su parte, los Centros de Investigación y sus respectivos Institutos son los siguientes: Centro de Investigación de Ciencias Veterinarias y Agronómicas (CICVyA), de Agroindustria (CIA), de Recursos Naturales (CIRN), de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar (CIPAF) y de Investigaciones Agropecuarias (CIAP).



## Organigrama Centro Regional La Pampa-San Luis



\* Incluye puestos de staff

Figura 5-Fuente: elaboración propia a partir de las Resoluciones CD N° 558 y 1083/2011

### 2.4. Estructura de la planta del personal

En el INTA, el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (CCTS) —Decreto Ley N° 127/06— es la herramienta básica que posee el organismo referente a la gestión de recursos humanos y regula la relación laboral entre los empleados y el organismo.

De acuerdo a este Convenio y según su régimen escalafonario, el personal se ubica en una escala “salarial” considerando tres indicadores. El primero se refiere al Grupo Escalafonario; en este caso el personal podrá ubicarse en uno de los tres grupos: 1- Grupo Profesional, 2- Grupo Técnico y 3- Grupo Apoyo, a partir del desarrollo de determinadas tareas y los requisitos educacionales que cada grupo requiere.

El segundo indicador se refiere al Nivel de puesto, relacionado a la complejidad funcional, el nivel de responsabilidad y los criterios de categorización de los puestos establecidos en el Reglamento de Administración de Estructuras del INTA (Resolución CD N° 425/99 y modificatorias).

Y el tercer y último indicador es el Grado Escalafonario, determinado a partir de la formación, trayectoria laboral, competencias, conocimientos y habilidades de cada agente.

En función de estos tres indicadores el régimen escalafonario queda establecido de la siguiente manera:

GRUPO	NIVEL	GRADO
PROFESIONAL	De 5 a 14	De 13 a 27
TÉCNICO	De 3 a 5	De 7 a 18
APOYO	De 1 a 3	De 1 a 15

Tabla N° 1: Fuente: Elaboración propia a partir de los Arts. 17-21 del CCTS del INTA (2006)

Con el objetivo de implementar este nuevo régimen, durante el año 2004 se realizó dentro de la institución un proceso de “reencasillamiento escalafonario”, y con la participación de directores, jefes y representantes gremiales, se ubicó en esta nueva escala a todo el personal de acuerdo con los requisitos establecidos en cada grupo, nivel y grado, dejando atrás el antiguo escalafón del personal del INTA aprobado en el año 1992.

Hasta la aprobación del nuevo régimen escalafonario (Decreto Ley N° 127/06) los concursos para cubrir puestos dentro de la estructura organizacional se realizaban mediante concursos abiertos con vacantes disponibles o cerrados en caso de que la autoridad competente lo autorizara.

Como dato relevante se puede mencionar que el año 1968 el INTA contaba con 925 profesionales y técnicos, 978 auxiliares técnicos y administrativos y 1534 obreros, lo que se traducía en una planta de 3437 personas (INTA 2006).

Actualmente, la planta del personal del INTA en todo el país está comprendida por aproximadamente 7000 agentes, bajo relación de dependencia: personal de Planta Permanente (PP), de Planta No Permanente (PNP) o Transitoria, becarios profesionales y personal contratado, y 430 agentes externos a la organización vinculados a través de varias modalidades (becarios de CONICET, pasantes universitarios, personal adscripto etc.). Estos datos puede observarse en el gráfico N° 1:

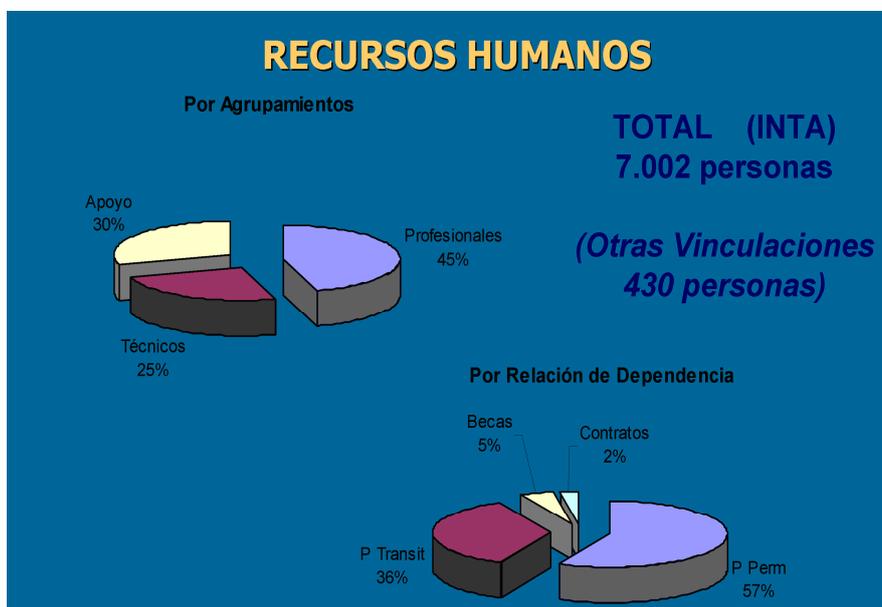


Gráfico N° 1: Fuente: presentación institucional 2011 (G. Sempronii. INTA),  
A partir de la base de datos institucional al 30/06/2011

Durante la última década la planta del personal de INTA ha evolucionado a partir de la

incorporación de agentes bajo las distintas modalidades, en todo el país. En el Gráfico N° 2 se observan los datos más relevantes:

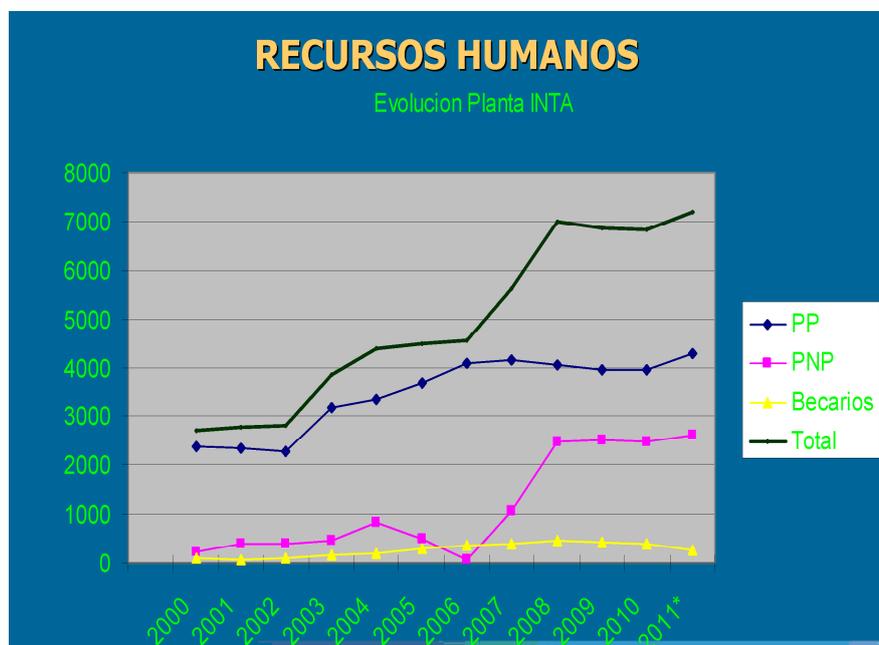


Gráfico N° 2: Fuente: presentación institucional 2011 (G. Sempronii. INTA),  
A partir de la base de datos institucional al 30/06/2011

El Centro Regional La Pampa-San Luis, en el año 2004, durante su última creación, contaba con 137 agentes, y actualmente su personal asciende a 293 agentes. Este número comprende a todo el personal dependiente del Centro, incluyendo el personal vinculado y financiado por otras instituciones. En relación a la planta total del INTA, el Centro Regional representa aproximadamente un 4%.

Por otro lado, es importante realizar en este apartado, un análisis de la evolución del personal durante el período en estudio, que comprende los años 2006 a 2011. En el Gráfico N° 3 se expresa la evolución de la planta en cada uno de los años de dicho período:

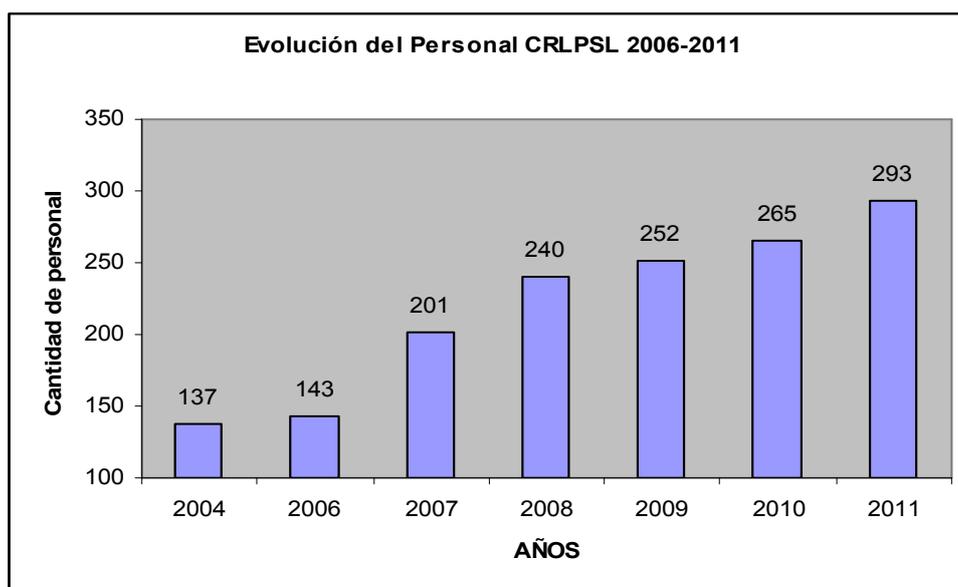
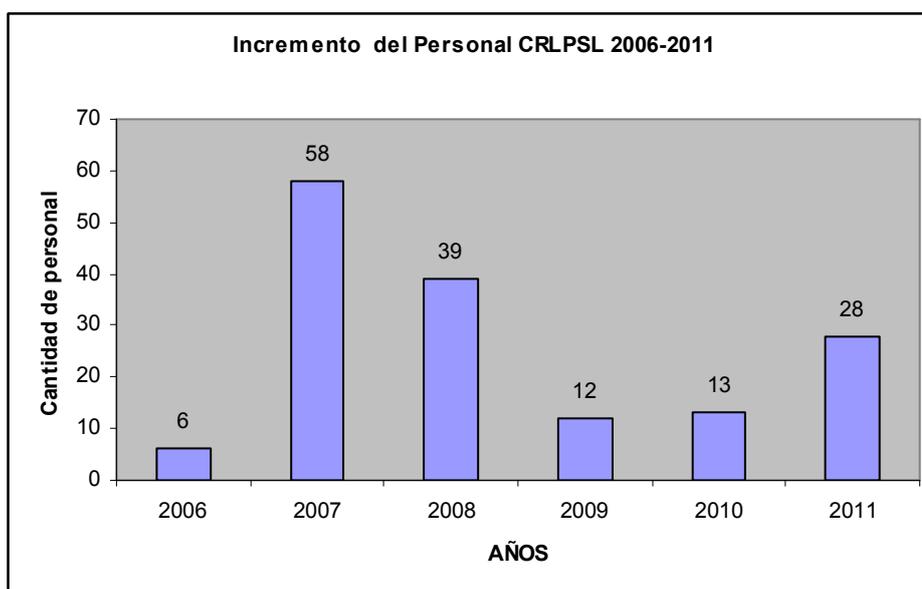


Gráfico N° 3: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Centro Regional La Pampa-San Luis

En relación al año 2004, última reestructuración del Centro Regional, se pueden observar en el Gráfico N° 4 los distintos aumentos que sufrió la planta del Centro:



Nota: se toma como base la cantidad de agentes en el año 2004

Gráfico N° 4: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Centro Regional La Pampa-San Luis (período 2006-2011)

Del análisis se destacan los años 2007 y 2008 como los períodos de mayor incremento de la planta de personal. Esta situación se generó en toda la institución debido a un “proceso de regularización”, llevado a cabo en distintas etapas y que tuvo como objetivo principal “regularizar” la relación contractual de varios agentes que se encontraban trabajando dentro de la institución.

Durante el año 2011, por su parte, se produjo la incorporación de agentes contratados y de nuevos agentes (personal externo) a la Planta No Permanente con la apertura de una nueva Unidad de Extensión en la provincia de La Pampa, y nuevos contratos, becarios, entre otros.

## **2.5. La gestión de recursos humanos en la institución**

Según Longo (2002), la GRH es un sistema integrado, cuya finalidad es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para obtener resultados de acuerdo a los fines perseguidos en ella. La calidad de la GRH y de cada una de sus prácticas y políticas dependen y son influidas por factores del contexto interno (situación política interna, sistema presupuestario, tecnologías utilizadas, estilos de dirección, etc.) y factores del contexto externo (situación sociopolítica y económica; expectativas de los usuarios de los servicios públicos, etc.).

Teniendo presentes estos conceptos, uno de los principales problemas que tuvo que afrontar el INTA en materia de gestión de recursos humanos, en sus orígenes, fue la escasez de personal técnico, con un mínimo de capacitación profesional, disponible en el país. El Instituto abordó la solución del problema de capacitación de su personal por diversos caminos: trajo al país expertos extranjeros de la mano de los convenios celebrados con organismos internacionales, envió al exterior un grupo importante de sus técnicos para que estudiaran en universidades y centros de investigación, de adiestramiento en servicio internacionales; y organizó cursos nacionales con la cooperación de los especialistas extranjeros y de los organismos internacionales. Desde el inicio de sus actividades el INTA se ocupó de la formación de postgrado de sus profesionales jóvenes. Aprovechó todas las oportunidades de beca que ofrecían instituciones internacionales y gobiernos, y envió a los becarios a las universidades más prestigiosas del mundo y, junto con varias universidades, organizó la Escuela de Graduados en Ciencias Agropecuarias, donde enseñaron profesores universitarios del país y del exterior y profesionales del INTA. Además se dotaron las bibliotecas de los institutos y EEAs.

Se establecieron también becas y pasantías para estudiantes, para adiestramiento en servicio. Las becas eran remuneradas y se otorgaban, previo compromiso del estudiante de que, una vez graduado, se presentaría a los concursos de selección del INTA.

A partir de la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2005-2015, se establecieron nuevos lineamientos para la gestión de recursos humanos, poniendo énfasis en la planificación y organización, sistemas de ingreso, administración y servicios de gestión

interna, procesos de formación, entre otros.

## **2.6. El INTA en la actualidad**

Hoy la institución tiene presencia en las cinco ecorregiones de la Argentina (Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia), a través de una estructura que comprende una sede central, 15 Centros Regionales, 5 Centros de Investigación, 50 Estaciones Experimentales, 16 Institutos y más de 300 Unidades de Extensión. Por su parte, dos entidades privadas creadas por la institución en 1993, INTEA S.A. y Fundación ArgenINTA, se suman para conformar el Grupo INTA.

Actualmente y de acuerdo a la Ley 25.641, la fuente de financiamiento presupuestario del INTA es el medio punto porcentual (0,5%) del valor total CIF de las importaciones más un uno por ciento (1%) del valor de aquellas sujetas a pago de Tasa Estadística (Decreto 2049/92). Además dispone de fondos extrapresupuestarios obtenidos mediante las diversas formas de vinculación con organismos del Estado, empresas privadas y organismos internacionales.

El crecimiento referente a la cantidad del personal que pertenece a la institución sufrido durante los últimos años, y teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en el PEI 2005-2015 institucional, ha fortalecido el rol de la administración y gestión de los recursos humanos.

Desde el Instituto no solo se ha puesto énfasis en el desarrollo, crecimiento, valoración y retención de su personal, sino también en el fortalecimiento de los sistemas de gestión interna, dirigido a mejorar y actualizar la administración y servicios al personal interno de la institución.

### **CAPÍTULO III: EL CCTS y sus componentes**

En el presente capítulo desarrollaremos los componentes que integran la gestión de recursos humanos en el INTA. Para ello nos guiaremos por el esquema analítico de Longo. Según este autor el Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos se presenta, precisamente, como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización para la obtención de resultados acordes con las finalidades perseguidas. La coherencia estratégica es un rasgo fundamental del modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH), lo cual significa que la calidad de la Gestión de cada una de sus políticas y sus prácticas, como del sistema de gestión en su integridad, no puede ser juzgadas al margen de su conexión con la estrategia (misión, prioridades, objetivos) de la organización (Longo, 2002).

Por otra parte, tomaremos en cuenta los conceptos de Oszlak cuando menciona que toda gestión de recursos humanos se sustenta en un régimen jurídico que la contiene. Así, para Oszlak (2002), los regímenes jurídicos que regulan el servicio civil pueden agruparse en torno a dos posibilidades externas: uno, la vigencia de un régimen jurídico básico o escalafón general único para todo el personal, en un ámbito jurisdiccional determinado, que incluye normas relativas a los derechos, deberes, régimen de carrera (ingreso, remuneración, evaluación de desempeño, etc.), entre otros; y, por otro lado, la heterogeneidad y multiplicidad de regímenes de personal, orientados a la búsqueda de condiciones laborables, más favorables para los distintos grupos o estratos.

Para el caso que nos interesa en esta tesis, con el transcurso del tiempo el INTA ha dirigido las políticas de recursos humanos hacia la introducción de diversos instrumentos de flexibilidad funcional respecto a la gestión de recursos humanos, en aspectos tales como reclutamiento y selección, diseños de puestos, promoción, movilidad y sistemas de compensación, evaluaciones de desempeño orientados al fortalecimiento de los recursos humanos del Instituto. Estas políticas se comenzaron a visualizar a partir de los lineamientos en materia de gestión expresados en el Plan Estratégico Institucional 2005-2015 (PEI) y de la implementación del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (CCTS) mediante Decreto Ley N° 127/06. Este convenio es la herramienta de gestión que regula la relación laboral entre los empleados y el empleador. Según el PEI (2004), para responder a la demanda permanente de conocimientos e innovaciones del sector, deben implementarse estrategias que generen las condiciones óptimas para el desarrollo, crecimiento, valoración y retención de los recursos

humanos.

A los efectos de analizar el CCTS, recordaremos los componentes que define Longo (2002) en un Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos (MIGRH). Dicho modelo está compuesto por siete componentes o subsistemas interrelacionados y estructurados en tres niveles:

1) En el nivel superior, la Planificación de Recursos Humanos, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de gestión de recursos humanos y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas, con los que aparece conectada.

2) En el nivel intermedio, existen cinco subsistemas, ordenados en cuatro bloques horizontales, en una secuencia lógica: la Organización del Trabajo, la Gestión del Empleo, del Rendimiento, de la Compensación y la Gestión del Desarrollo.

3) Por último, en el nivel inferior, la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, el cual se relaciona a su vez con todos los subsistemas del modelo.

Tomando como base este modelo pondremos especial atención en los cinco subsistemas del nivel intermedio.

### **3.1. Subsistema de Gestión de Puestos de Trabajo**

Este subsistema especifica los contenidos de las tareas y los perfiles de los puestos de trabajo. Es decir que aquí existen dos procesos diferenciados: 1- el diseño de los puestos de trabajo, con la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y objetivos del puesto, y 2- la definición de los perfiles de las personas que ocuparán los puestos, identificando competencias básicas.

Según Longo (2002), el diseño de los puestos obedece a criterios de gestión más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos. El marco legal y los convenios laborales establecen los límites dentro de los cuales se organiza el trabajo de acuerdo con las necesidades de la organización. La descripción de los puestos debe realizarse con precisión, especificando el grado de responsabilidad y de contribución que compete a cada uno de los empleados pertenecientes a la organización.

El Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas (Resolución CD N° 425/99, Resolución N° 868/05 y modificatorias) establece los criterios generales para la estructura vertical y horizontal del INTA y define los requisitos para los niveles de los puestos de trabajo.

En el año 2008 la Dirección Nacional del Instituto, mediante la Disposición N°

97/2008, creó la Comisión Asesora en Materia de Organización. Esta comisión está conformada por distintos representantes de los principales componentes de la organización y desarrolla actividades referentes al análisis, discusión y formulación de criterios a fin de perfeccionar y ajustar las normativas e instrumentos vinculados con la formalización de estructuras organizativas y puestos de trabajo.

De acuerdo al Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas, en adelante RAEO, la estructura organizativa del INTA es una estructura de tipo matricial, es decir que, según Robbins (2004), combina dos formas de departamentalización: por funciones y por productos.

Vale decir que, para el caso del INTA, se integran simultáneamente dos tipos de estructura: 1- la vertical de línea y 2- la estructura horizontal por proyectos. La estructura de tipo matricial indica el grado de responsabilidad, funciones y coordinación de las tareas de las distintas áreas, grupos y, por otro lado, de proyectos. Por ejemplo, existen puestos de nivel 6 y 7 (jefes de grupos, jefes de Agencias de extensión) que corresponden a la estructura vertical de línea, mientras que los puestos de nivel 9 y 10 corresponden a coordinadores de proyectos específicos e integrados (estructura horizontal).

La estructura organizativa del Centro Regional La Pampa-San Luis, junto a las estructuras de sus Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEAs), fue aprobada en julio del año 2011 (Resol. CD N° 558 y 1083/2011). Cabe indicar aquí que, a pesar de dicha aprobación, actualmente aún no se han llevado a cabo los procesos (convocatorias) para designar a los responsables de cada uno de los puestos.

A continuación se detallan las estructuras organizativas del Centro Regional La Pampa-San Luis y de las Estaciones Experimentales Agropecuarias Anguil y San Luis, respectivamente.

### **Descripción del organigrama (Figura N° 5 Cap II. Pág. 19)**

De la Dirección del Centro Regional La Pampa San Luis dependen dos Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEAs): la EEA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas” y la EEA San Luis.

De esta Dirección además dependen puestos de staff que comprenden cinco (5) asistentes (de Planificación, Seguimiento y Evaluación, de Vinculación Tecnológica y Relaciones Institucionales, de Recursos Humanos, de Gestión Administrativa y de Investigación y Calidad); tres (3) profesionales responsables regionales: en Extensión y

Desarrollo Territorial, un (1) especialista en Comunicaciones y un (1) especialista en Higiene y Seguridad; un (1) técnico administrativo y, por último, una (1) secretaria.

Actualmente el Centro Regional cuenta con una planta de personal compuesta por siete (7) empleados, dos de ellos con sede o lugar de trabajo en la EEA Anguil y la EEA San Luis.

## Estructura organizativa de la Estación Experimental Agropecuaria Anguil-organigrama

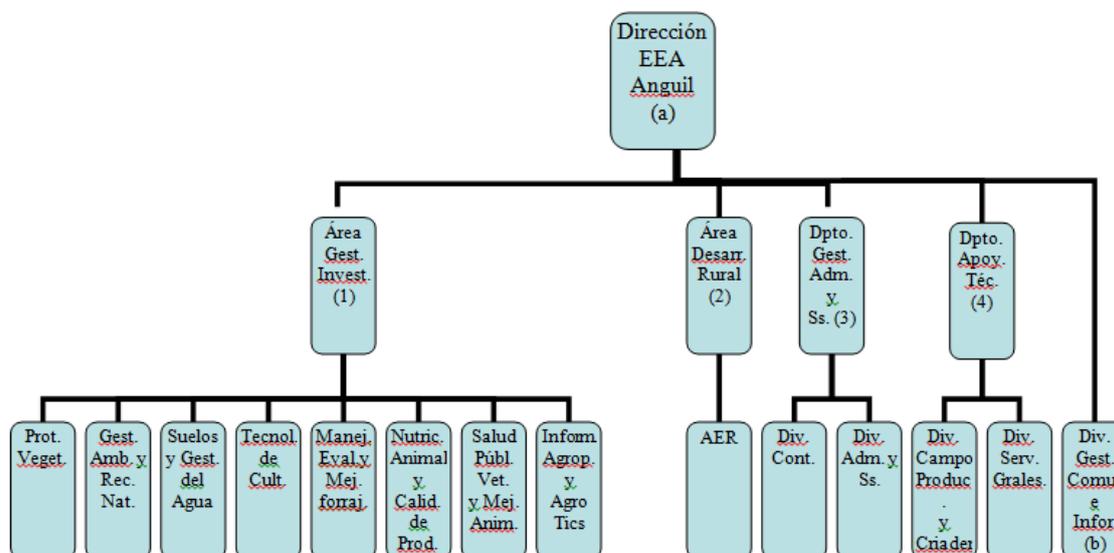


Figura 6-Fuente: elaboración propia a partir de las Resoluciones CD N° 558 y 1083/2011

### Referencias:

(a) Incluye como staff: 1 Secretaria de Dirección  
1 Profesional Especialista en RR.HH  
1 Responsable de Personal

(1) Área de Gestión de la Investigación- incluye ocho grupos:

- Grupo de Protección Vegetal.
- Grupo de Gestión Ambiental y Recursos Naturales.
- Grupo de Suelos y Gestión del Agua.
- Grupo Tecnologías de cultivos.
- Grupo Manejo, Evaluación y Mejoramiento de forrajeras.
- Grupo de Nutrición Animal y calidad de productos.
- Grupo Salud Pública Veterinaria y Mejoramiento Animal.
- Grupo de Información Agropecuaria y Agro Tics

(2) Área de Desarrollo Rural- incluye siete agencias de extensión Rural:

- AER Anguil (incluye oficina técnica Sta. Rosa)
- AER Gral. Acha.
- AER Gral. Pico.
- AER Guatraché.
- AER Vitorica.
- AER 25 de Mayo.
- AER Rancul.

(3) Departamento de Gestión Administrativa y Servicios, incluye dos divisiones:

División Contable.

División Administrativa y de Servicios.

(4) Departamento de Apoyo Técnico, incluye dos divisiones:

División Campo de producción y Criadero.

Servicios Generales.

(b) División Gestión de la Comunicación e Informática (depende directamente de la Dirección de la EEA)

De la Dirección de la EEA Anguil dependen dos (2) áreas –una de Investigación y la otra de Desarrollo Rural– y dos (2) departamentos –de Gestión Administrativa y Servicios y de Apoyo Técnico –.

El área de Investigación incluye ocho (8) grupos de trabajo diferenciados por temáticas de abordaje. Mientras que el área de Desarrollo Rural está compuesta por siete (7) Agencias de Extensión Rural (AER), actualmente en funcionamiento seis (6) de ellas, la séptima se encuentra en proceso de creación. Estas Agencias se encuentran instaladas en la provincia de La Pampa en las localidades de Anguil, General Acha, General Pico, Guatraché, Victorica y 25 de Mayo.

De los Departamentos dependen divisiones, cuyas tareas están relacionadas con el “apoyo” a las tareas de investigación y desarrollo.

Además, de la Dirección de la EEA dependen una división de Gestión de la Comunicación e Informática y puestos de staff conformados por un (1) profesional especialista en Recursos Humanos, un (1) técnico responsable de personal y una (1) secretaria.

Actualmente la EEA Anguil cuenta con una planta de personal compuesta por ciento noventa y dos (192) personas, incluyendo al personal extraINTA vinculado a la Unidad.

## **Estructura organizativa de Estación Experimental Agropecuaria San Luis- organigrama**

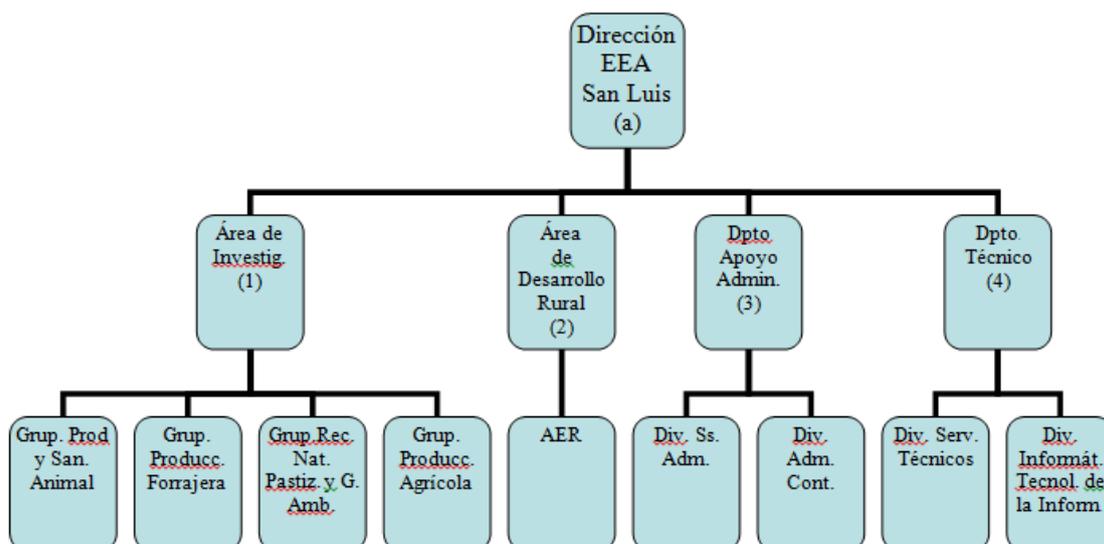


Figura 7-Fuente: elaboración propia a partir de las Resoluciones CD N° 558 y 1083/2011

Referencias:

(a) Incluye como staff: 1 Secretaria de Dirección

1 Profesional Especialista en Comunicaciones

1 Responsable de Personal

(1) Área de Gestión de la Investigación- incluye cuatro grupos:

Grupo de Producción y sanidad Animal:

Grupo de Producción forrajera.

Grupo de Recursos naturales. Pastizales y Gestión Ambiental.

Grupo de Producción Agrícola-

(2) Área de Desarrollo Rural- incluye siete Agencias de Extensión Rural:

AER Villa Mercedes.

AER San Luis.

AER Concarán.

AER Quines.

AER Unión.

AER San Martín.

AER Buena Esperanza.

(3) Departamento de Apoyo Administrativo. Incluye dos divisiones:

División Servicios Administrativos.

División Administrativo Contable.

(4) Departamento de Apoyo Técnico, incluye dos divisiones.

La estructura organizativa de la EEA San Luis está compuesta por una Dirección de la cual dependen dos (2) áreas –de Investigación y de Desarrollo Rural– y dos (2) Departamentos.

El área de investigación cuenta con cuatro (4) grupos de trabajo y el área de Desarrollo Rural cuenta con siete (7) Agencias de Extensión Rural (AERs), aunque actualmente funcionan solo cinco (5) de ellas. De la misma forma que la EEA Anguil, las unidades de

extensión rural están distribuidas, en este caso, en la provincia de San Luis e instaladas en las siguientes localidades: Villa Mercedes, San Luis, Concarán, Quines y Unión. Las unidades de San Martín y Buena Esperanza se encuentran en proceso de creación.

Existen también en esta estructura dos (2) Departamentos con sus divisiones que realizan tareas de apoyo a las demás actividades. Por último, de la Dirección de la Estación Experimental dependen tres (3) puestos de staff, ellos son: una (1) secretaria, un (1) especialista en comunicaciones y un (1) técnico responsable de personal.

En la actualidad la EEA San Luis cuenta con una planta de personal de noventa y seis (96) personas, incluyendo al personal ExtraINTA.

### **Análisis de las estructuras y los puestos de trabajo**

Como puede apreciarse, los organigramas de las Estaciones Experimentales se caracterizan por dividirse jerárquicamente (estructura vertical) en Áreas, Departamentos, Grupos, Agencias de Extensión Rural (AERs), Divisiones y personal de staff, de acuerdo a la especialidad de cada una de las disciplinas. Las Áreas, Grupos y AERs corresponden a unidades organizativas referentes a actividades de investigación y extensión, propias del organismo. Los Departamentos y Divisiones corresponden a actividades de “apoyo” a la investigación y extensión.

Por otro lado, y según el RAEO, existe una estructura de tipo horizontal que atraviesa la estructura vertical, por ejemplo en materia de proyectos a nivel nacional.

Además del personal profesional que compone cada unidad organizativa dentro de la estructura, existe personal de apoyo y técnico que realiza tareas de campo, de laboratorio, administrativas, de informática, servicios generales, etc.

Es importante destacar aquí que, pese a las características similares que existen entre la EEA Anguil y la EEA San Luis, de acuerdo a la Resolución CD N° 699/2010 las Estaciones Experimentales se encuentran caracterizadas bajo diferentes tipologías: en este caso la EEA Anguil es clasificada de tipo B, y la EEA San Luis de tipo C ( ver Anexo-Págs. 5 y 27 de RAEO). Para esta clasificación se tuvo en cuenta fundamentalmente la dimensión de los recursos humanos y económicos asignados, volúmenes operativos, participación en proyectos y convenios, entre otros aspectos.

De acuerdo a lo expuesto en el Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (MGIRH), y teniendo en cuenta la existencia de un Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas (RAEO) y el Convenio Colectivo de Trabajo, el INTA posee un

manual de puestos contenidos en este reglamento y sus modificatorias. En ese documento figura la denominación de los puestos, la descripción resumida de las tareas, la experiencia laboral y la educación formal requerida, los conocimientos previos y las capacidades básicas para cada uno de los puestos. A partir de estos conceptos se diseñan los perfiles de los puestos a concursar. Por ejemplo Coordinador de área, Jefe de Dpto. Jefe AER, Jefe de División (ver Anexo-Págs.6 y 30 de RAEO).

Durante el último tiempo, en base al análisis y propuestas de la Comisión en Materia de Organización, este reglamento ha sido modificado mediante resoluciones. En muchos casos se ha aprobado la misión, propósito general y competencias de algunos puestos. Tal es el caso de la resolución CD N° 105/2010, que aprueba el propósito general y las competencias del Coordinador de Desarrollo Rural, Grupo de Trabajo, Coordinador de Investigación y Coordinación Territorial (ver Anexo).

Con el propósito de visualizar numéricamente la estructura vertical y horizontal de puestos de trabajo, correspondiente al Centro Regional La Pampa-San Luis, podemos cuantificar los puestos según el siguiente cuadro:

<b>Puestos de estructura vertical</b>	
<b>Denominación del puesto</b>	<b>Cantidad</b>
Director Centro Regional	1
Director EEA Tipo B	1
Director EEA Tipo C	1
Coordinación de Área de Invest. Y Desarrollo Rural	4
Jefe de Grupo de Trabajo	3
Jefe de Agencia de Extensión	10
Jefe de división	1
Personal Profesional sin función	48
Personal de Apoyo	65
Personal técnico	50
Asistentes regionales	4

Cuadro N° 1: Fuente: elaboración propia. Datos proporcionados por el Centro Regional La Pampa-San Luis.

Cabe señalar que existen puestos interinos y otros próximos a concursar a partir de la aprobación de las nuevas estructuras (Resol. N° 588 y N° 1083/2011), como así también personal que ocupa puestos en la estructura vertical y la estructura horizontal.

En los organigramas de la Administración Pública se observan estructuras horizontales, y en otros casos únicamente verticales. Sin embargo, en la práctica las

estructuras horizontales son parte de la estructura organizativa y depende jerárquicamente de una unidad vertical, mientras que su personal se subordina funcionalmente a la figura de un coordinador o director de la unidad horizontal. Las actividades de las estructuras horizontales están generalmente orientadas al desarrollo de las tareas relacionadas con proyectos o programas (Oszlak 2002).

<b>Puestos de estructura Horizontal</b>	
<b>Denominación del puesto</b>	<b>cantidad</b>
Coordinador de Programa Nacional	2
Coordinador de Proy. Integrado	2
Coordinador Pro. Específico.	5
Coordinador de Proyecto Regional	5
Responsable de módulo	6
Coordinadores otros proyectos	7

Cuadro N° 2 Fuente: elaboración propia. Datos proporcionados por el Centro Regional La Pampa-San Luis.

En relación a este subsistema se indagó en las entrevistas a los jefes o gerentes, acerca del marco legal existente (CCTS-RAEO) en el diseño y descripción de los puestos y la concordancia con las necesidades de la organización.

En función de las opiniones recolectadas en relación a la flexibilidad y la correspondencia entre el marco legal existente, es decir el diseño y la descripción de los puestos y las necesidades de la organización, la mayoría de los entrevistados sostienen que el marco existente sirve parcialmente y que en muchos casos debería modificarse /actualizarse. Prueba de ello surge en las siguientes opiniones:

*“...Para algunos casos aparece como inflexibles, para otros no. sobre todo la titulación. Por ejemplo cuando se deja de lado a la gente de experiencia porque no tiene titulación...”*

*“...Es lo que venimos usando durante ese último tiempo, pero yo creo que habría que actualizar un poco esos manuales. Sobre todo porque en el INTA hemos incorporado profesionales de nuevas disciplinas, y sus perfiles no están contemplados en estas normativas...”*

*“...Puede haber sido adecuada en el momento que se hizo, pero me*

*parece que falta enriquecerla. Que se ha hecho un gran esfuerzo, pero que falta bastante para mejorarla... ”.*

*“...En parte es acorde y en parte no, es decir parcialmente es acorde. En algunos casos sirve en otros quizás ubicamos mal a la gente... ”.*

También puede observarse que la falta de funcionamiento de las estructuras organizativas entorpece en muchos casos la descripción de los puestos:

*“...Sí, en la mayoría de los casos creo que se ajusta a las necesidades. Lo que pasa es que si no está en funcionamiento la estructura formal aprobada no tienen sentido los puestos, es nada más que un incentivo económico... ”.*

De acuerdo al análisis se destaca también en menor medida que los entrevistados señalan que el marco legal existente no es acorde a las necesidades de la organización:

*“...No, creo que no, que no está actualizado. Sé está pensando en modificarlo. Si bien se hicieron modificaciones por ejemplo con los puestos de secretarias, choferes, etc., creo que es necesario actualizarlo... ”.*

*“...Para mí, no. Creo que los puestos están más hecho más para cumplir algo administrativo, que para lo que sirven. Justamente leí mi puesto, y faltan cosas. Para mí están hechos para cumplir una formalidad, más que para establecer los derechos, los deberes. ...Y es muy importante la descripción de los puestos, porque cuando surgen conflictos, es necesario ver el alcance de la responsabilidad de cada uno de los puestos... ”.*

### **3.2. Subsistema de Gestión del empleo**

El subsistema de la Gestión del Empleo comprende los flujos de entrada, movimiento y salidas de las personas. Según Longo (2002), existen tres áreas de gestión principales: 1) la gestión de la incorporación del empleado a la organización, es decir las prácticas y políticas

referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo; 2) la gestión de la movilidad: este proceso implica los movimientos de las personas entre los distintos puestos de trabajo. Aquí existen dos tipos de movilidad: la movilidad funcional (cambio de tareas) y la movilidad geográfica (traslado de lugar de trabajo, cambio de residencia); y 3) la gestión de la desvinculación, que corresponde a las prácticas y políticas relacionadas con la finalización de la relación de empleo.

A partir de la propuesta de Longo, también es importante indicar en este apartado lo mencionado por Ozslak (2002), quien afirma que, al incorporarse a la administración pública, una persona ingresa simultáneamente a tres estructuras a primera correspondiente a la *estructura organizativa*, que ubica a la persona en un puesto de trabajo y le asigna una función, con determinadas competencias y responsabilidades de acuerdo a los resultados esperados; la segunda referente a la *estructura de recursos humanos*, que ubica al empleado en el marco de un régimen laboral escalafonario; es decir aquí la persona adquiere derechos y deberes, y se le reconoce una categoría o grado a partir del cual comienza su carrera dentro de la organización; y la tercera corresponde a la *estructura salarial*, en la cual se le asigna un salario establecido de acuerdo a una escala teniendo en cuenta el puesto ocupado.

Recordando lo mencionado en el capítulo anterior, en el caso del INTA, de acuerdo al CCTS y según su régimen escalafonario, el personal se ubica en una escala escalafonaria considerando tres indicadores. El primero se refiere al Grupo Escalafonario; en este caso el personal podrá ubicarse en uno de los tres grupos: 1- Grupo Profesional, 2- Grupo Técnico y 3- Grupo Apoyo, a partir del desarrollo de determinadas tareas y los requisitos educaciones que cada grupo requiere (arts. N° 19, 20 y 21 CCTS). El segundo indicador se refiere al Nivel de puesto, relacionado con la complejidad funcional, el nivel de responsabilidad y los criterios de categorización de los puestos establecidos en el Reglamento de Administración de Estructuras del INTA (Resol. CD N° 425/99, 868/2005 y modificatorias, arts. N° 22 y 23 CCTS). Y el tercer y último indicador es el Grado Escalafonario, determinado a partir de la formación, trayectoria laboral, competencias, conocimientos y habilidades del empleado (Art. N° 18).

En función de estos tres indicadores el régimen escalafonario queda establecido de acuerdo a la Tabla N° 1, mencionada en el capítulo anterior del presente trabajo.

Según Ozslak (2000), en la mayoría de los sistemas de Servicio Civil se suelen emplear distintos regímenes de contratación, entre los cuales se pueden mencionar: 1- la jornalización, 2- la contratación según la legislación del ámbito privado, 3- la contratación por tiempo determinado en planta no permanente y 4- la contratación de locación de servicios o de obra

A partir de la siguiente Tabla N° 2 puede observarse la distribución de todo el personal, de acuerdo a las distintas modalidades de relación laboral que poseen los agentes con el Instituto.

#### **Detalle de los recursos humanos del Centro Regional La Pampa-San Luis**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Profesionales PP</b>	<b>82</b>
<b>Profesionales PNP</b>	<b>54</b>
<b>Técnicos PP</b>	<b>37</b>
<b>Técnicos PNP</b>	<b>14</b>
<b>Becarios INTA + Conicet</b>	<b>16</b>
<b>Apoyo PNP</b>	<b>18</b>
<b>Apoyo PP</b>	<b>47</b>
<b>Contratos INTA</b>	<b>3</b>
<b>Contratos ExtraINTA</b>	<b>11</b>
<b>INTEA</b>	<b>6</b>
<b>LEY MARCO</b>	<b>3</b>
<b>Otros</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>293</b>

Tabla N° 2- Fuente: elaboración propia. Datos proporcionados por el Centro Regional La Pampa-San Luis

De su análisis se destaca la existencia de un importante número de empleados ubicados en la planta permanente (167), que representa un 57% sobre el total de la planta del Centro Regional, y un 30 % (87 empleados) que se ubica en la Planta No Permanente del organismo. El porcentaje restante (13%) corresponde a personal vinculado directamente a la institución (CONICET, Ley Marco, etc.) pero cuya relación laboral está sometida al organismo al cual pertenecen (personal externo).

Oszlak (2002) menciona que una parte significativa del personal contratado en “planta no permanente” tiende a permanecer en sus funciones por períodos variables entre uno y cinco años. Si bien esto puede interpretarse como un uso más flexible y adecuado de los recursos humanos, también puede expresar una creciente precarización del empleo público, que aparece como consecuencia de la necesidad de evitar restricciones al ingreso de nuevo personal, cubrir vacantes con candidatos externos u otorgar remuneraciones superiores a las vigentes para el personal de planta para atraer a recursos humanos especializados.

Continuando con el análisis de Longo (2002), que hace referencia a las tres áreas de

gestión principales, es importante referirse a ellas:

**1-La Gestión de la incorporación del empleado a la organización;** en este tipo de gestión podemos mencionar:

### **1. A-Reclutamiento y selección:**

El reclutamiento es un proceso mediante el cual se busca y atrae candidatos para un determinado puesto. La selección, por su parte, establece la aplicación de instrumentos para la elección del mejor candidato para el puesto a cubrir y, por último, a la recepción o inducción, referente a las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas, acompañándolas en sus primeros pasos en la organización.

De acuerdo a lo indicado por Ozlak (2002) para el ingreso a la Administración Pública pueden existir varios criterios para la selección e ingreso. Pero en forma generalizada los procedimientos de selección se basan en concursos (abiertos o cerrados) mediante la aplicación de criterios objetivos, transparentes, instancias de oposición, con jurados neutrales, entre otras garantías que aseguren la incorporación de los mejores candidatos disponibles.

Por otro lado, la responsabilidad del proceso de selección para un empleo público puede recaer en el funcionario (por ejemplo, un director) que se encuentre dirigiendo la unidad o departamento, un órgano o comité técnico *ad hoc* dentro de la misma organización, una instancia política u organismo diferente o en una instancia u órgano independiente (Ozslak 2002).

Dentro del INTA los procesos de selección deben realizarse mediante la Dirección Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos o el área respectiva de cada Centro, previa autorización de la autoridad competente (Art. N° 45 CCTS).

Existen distintos procesos de selección, llamados “convocatorias”. Estas pueden diferenciarse a partir del procedimiento de difusión que caracteriza a cada una de ellas y del nivel de puesto a concursar. En la Convocatoria General, por ejemplo, la difusión se realiza dentro de la institución, y el reclutamiento está orientado a captar candidatos que se encuentran dentro de la institución. Se utiliza para cubrir puestos de menor jerarquía; mientras que en la Convocatoria Abierta, además de realizarse la difusión dentro de la institución, también se realiza en medios de comunicación masiva, orientado a la búsqueda de candidatos internos y externos a la organización. Este tipo de convocatoria se realiza para puestos de nivel 9 o superior de la estructura vertical u horizontal. Según el CCTS, en toda convocatoria debe especificarse como mínimo: el Nivel de Puesto de trabajo y rango de grados escalafonarios aplicables, los métodos de meritución y selección a emplear, las condiciones

generales y particulares exigibles, el lugar donde se pueden obtener las bases de la selección, lugar y plazo de presentación de las solicitudes, integración de la Junta de Selección. Además debe notificarse a las entidades gremiales de las convocatorias vigentes (Art. N° 47 CCTS).

Para la selección se aplican herramientas, instrumentos, entrevistas y/o exámenes técnicos y psicotécnicos que permitan comprobar la idoneidad y aptitudes laborales de acuerdo al perfil del puesto. Además se tienen en cuenta los antecedentes, conocimientos, capacidades, experiencia laboral y potencial de los candidatos.

En todos los procesos de selección actúa una Junta de Selección designada en forma expresa por autoridad competente según cada caso, con la participación de representantes gremiales como veedores del proceso (Art. N° 54 CCTS). Para cubrir puestos gerenciales o que requieran títulos técnicos y/o profesionales, las Juntas de Selección asegurarán la integración de representantes externos afines a la especialidad requerida y al menos uno de los integrantes deberá ser mujer. Estas Juntas evaluarán la idoneidad y aptitud de los candidatos para ocupar un determinado puesto de trabajo, de acuerdo a la reglamentación vigente.

En el transcurso del período analizado (2006-2011) se produjo un importante ingreso de personal a la planta del INTA. En los años 2007 y 2008 tuvo lugar el mayor ingreso de personal a nivel nacional. El Centro Regional La Pampa-San Luis no estuvo al margen de esta situación y mediante Convocatorias Generales (concursos cerrados) y durante estos años ingresó a su planta 97 agentes en todos los grupos de trabajo. En esta oportunidad se “regularizó” la situación contractual laboral de todos aquellos agentes que se encontraban trabajando en la institución desde hacía varios años, bajo distintas modalidades (contratos de locación de servicios o de obra). Es decir que no ingresó personal externo, sino personal interno contratado.

### **1. B-Recepción o inducción:**

La recepción o inducción comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas, acompañándolas en sus primeros pasos en la organización (Longo, 2002).

Dentro de la institución INTA este proceso no está formalmente establecido. La “ambientación” de los nuevos empleados en el organismo se realiza paulatinamente, de acuerdo al puesto de que se trate.

### **1. C-Ingreso y designaciones:**

El ingreso a un empleo público puede realizarse de tres formas: 1- el empleado adquiere la condición de titular de un puesto específico de trabajo, 2- accede a un escalafón , y

dentro de él a una escala o categoría; y 3- puede acceder a ambas formas a la vez (Oszlak 2002).

Para ingresar al Instituto se requiere como requisitos mínimos: ser argentino nativo, por opción o naturalizado; reunir las condiciones de idoneidad exigidas para el puesto, que se acreditan mediante los regímenes de selección; poseer condiciones de conducta y acreditar mediante examen preocupacional poseer la aptitud psico-física requerida para el puesto (Art. N° 9 CCTS).

Según lo expresado por Oszlak (2002), los criterios dominantes en las designaciones son: a) las circunstancias, antecedentes y méritos formales (antigüedad, experiencia, etc.), y b) los perfiles de idoneidad previamente definidos, en relación a las necesidades específicas de los puestos de trabajo.

Dentro de este Instituto los mecanismos de designación se realizan de tres formas diferentes: 1) la designación de titulares de puestos de conducción de la estructura vertical y horizontal desde el nivel 9 o superior se realizan mediante el régimen de selección abierto; 2) para el resto de los puestos de trabajo de la estructura vertical de hasta nivel 8 inclusive, se realiza mediante el régimen de selección general entre los postulantes de la Planta del Organismo. Cuando este proceso resultara desierto, se puede realizar una Convocatoria a Selección Abierta; y 3) la designación de titulares de puestos de trabajo de la estructura horizontal de nivel 5 a 8 inclusive se realiza por designación directa de la autoridad competente a propuesta del Director de la Unidad Organizativa de la que depende en relación con los requerimientos de los respectivos proyectos (Art. N° 33 CCTS).

Con la participación de las entidades gremiales en las Juntas de Evaluación, el Centro Regional La Pampa-San Luis incorporó a su plantel, entre los años 2006 y 2011, cerca de 80 agentes en Planta No Permanente y 30 agentes en Planta Permanente. Cabe señalar aquí que, de acuerdo a lo mencionado anteriormente, durante los años 2007 y 2008 se incrementó notablemente el número de agentes dependientes del Centro Regional, principalmente a partir de la regularización de los agentes contratados (bajo distintas modalidades) que ingresaron a planta no permanente, y por otro lado se incorporaron nuevos contratos y personal vinculado a otras organizaciones (INTEA, CONICET, Ley Marco, etc.).

### **1. D-Egreso:**

En cuanto al egreso de la institución, por tratarse de un organismo público sus causales están sujetas a lo establecido en la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional N° 25.164. Entre ellas podemos mencionar: cancelación de la designación del personal sin

estabilidad, renuncia, conclusión o rescisión del contrato en el caso del personal bajo el régimen de contrataciones, reestructuración o disolución de organismos, aplicación de sanciones disciplinarias o jubilación (Art. N° 42 Anexo Ley N° 25164).

En la mayoría de los casos, el egreso durante este período se originó a partir de la jubilación de varios agentes. Durante las últimas décadas el INTA se caracterizó por contar con una porción muy importante de su personal que rondaba entre 50 y 60 años de edad. En este caso, entre los años 2008 y 2011 se jubilaron aproximadamente 20 agentes, de los cuales la mayor parte correspondió a puestos de los grupos técnico y profesional.

**2- La Gestión de la movilidad: este proceso implica los movimientos de las personas entre los distintos puestos de trabajo.** Aquí existen dos tipos de movilidad: la movilidad funcional (cambio de tareas) y la movilidad geográfica (traslado de lugar de trabajo, cambio de residencia).

En el INTA la movilidad funcional puede realizarse a solicitud del empleado o de la autoridad competente. En todos los casos se debe evaluar la formación y capacidades del empleado con la pertinencia del puesto a ocupar. Para el personal del grupo de Apoyo y Técnico el cambio de tareas podrá surgir a solicitud del empleado o de su jefe inmediato. Sus razones pueden ser de salud, obtención de una especialidad o formación, entre otras. En este caso, una vez evaluada la pertinencia del cambio, es competencia del Director del Centro Regional disponer la movilidad de tareas del empleado (Art. N° 32 CCTS).

El procedimiento para el cambio de tareas del personal Profesional es igual al del personal de Apoyo y Técnico, pero la Dirección Nacional del INTA es quien dispone y autoriza el cambio.

En referencia a la movilidad geográfica, según el Convenio Colectivo de Trabajo el personal de planta permanente puede solicitar su traslado de Unidad o lugar de trabajo por las siguientes razones: de unidad familiar, de salud, de prioridad y funcionamiento institucional. El personal de planta no permanente es solo autorizado en caso de excepción.

Cuando el traslado a otro puesto de trabajo implique radicarse en forma permanente en otra localidad, distante a más de cincuenta (50) km del lugar de asiento donde el agente presta servicio, se requerirá el consentimiento expreso del mismo. En todos los casos se mantendrá la vacante generada en la Unidad de origen (Art. N° 43 CCTS).

Durante este período se destacan en el Centro Regional movimientos de tipo geográfico. En el Centro se produjeron traslados en todos los casos de personal profesional (aproximadamente 7 traslados), por razones de índole familiar, salud, entre otras. Estos traslados originaron que cada Centro Regional que “recibía” un agente, debiera “devolver” la

vacante al Centro Regional de origen, de acuerdo a lo establecido en el Art. N° 43 del CCTS.

**3- La Gestión de la desvinculación:** son las prácticas y políticas relacionadas con la finalización de la relación de empleo. Sus causas pueden ser disciplinarias, bajo rendimiento, razones presupuestarias de la institución, entre otras establecidas en el Art. N° 42 de la Ley N° 25.164.

Las situaciones de desvinculaciones que se originaron en el Centro estuvieron relacionadas principalmente con la finalización de los contratos, y en un solo caso (en la EEA Anguil) al bajo rendimiento de un agente que se encontraba ubicado en la planta no permanente de la institución.

### **3.3. Subsistema de Gestión del Rendimiento**

El Subsistema de Gestión de Rendimiento tiene como propósito influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, orientado a las prioridades y los objetivos organizacionales.

Este subsistema está directamente relacionado con el subsistema de Gestión de Compensación y el de Desarrollo. El primero atiende el pago de retribuciones vinculadas al rendimiento, y el segundo subsistema es el que suministra insumos para la promoción y carrera del empleado (antigüedad, méritos formales, etc.) y además debe detectar las necesidades de desarrollo de competencias (Longo, 2002).

En el INTA, el rendimiento, junto a otros factores del desempeño del personal, es evaluado mediante el Sistema de Evaluación de Desempeño. En este sistema se ponderan las competencias laborales y el desempeño de personal durante su carrera, estimulando el rendimiento laboral y la mejora institucional. Este proceso es un insumo de gran importancia para la selección general, la promoción y la identificación de las necesidades de capacitación de los empleados.

De acuerdo a lo establecido en el Art. 57 del CCTS, la evaluación de desempeño se realiza anualmente a todo el personal perteneciente a Planta Permanente y No Permanente o transitoria, conforme a su Manual de Evaluación de Desempeño (Resol CD N° 709/2008) y comprende un período evaluatorio comprendido entre el 1 de septiembre y el 31 de agosto de cada año.

En dicho manual se indican las bases generales para llevar a cabo el proceso evaluativo, que abarca distintos momentos: a) la preparación y organización para el desempeño, considerando los factores de la organización, el factor humano y el de

gerenciamiento, b) la evaluación del desempeño propiamente dicha, es decir la valoración que realiza una Junta de Evaluación de las acciones desarrolladas por el agente en relación con los requerimientos de su trabajo, dentro de un período de tiempo especificado y a partir de conceptos de evaluación preestablecidos, c) la devolución de los resultados, cuya finalidad es orientar al evaluado respecto de cómo contribuir con el logro de prioridades propias y del grupo de trabajo al cual pertenece y guiarlo respecto de su desarrollo personal y profesional, y d) el seguimiento de las acciones acordadas con el personal, que tiene como objetivo fortalecer el desempeño de los agentes y comprende las acciones propiamente dichas y el seguimiento de su instrumentación (Manual de Evaluación – Resol. CD N° 2009: pp. 3,4 y 29).

De acuerdo a lo establecido en el Manual, las bases generales para la Evaluación de Desempeño se toman como referencia conceptos calificativos y expresados en números en las tablas de ponderación (ver Anexo- Págs.6, 7 y 8 de Manual Evaluación de Desempeño).

Según Chiavenato (2001), la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de la actuación de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo a futuro, que permite detectar problemas de supervisión, integración, desaprovechamiento de potencial de los empleados, etc., y puede ayudar a determinar y desarrollar las políticas de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la organización.

Considerando las políticas de recursos humanos adoptadas, la responsabilidad de la evaluación de desempeño en un organismo puede recaer sobre el gerente, el mismo empleado, estos dos últimos, un equipo de trabajo o un comité conformado para tal fin.

Tal como se mencionara anteriormente, en el INTA las evaluaciones de desempeño son responsabilidad de las Juntas Evaluadoras o de los comités designados para esta tarea.

Continuando con el análisis de que propone Chiavenato (2001), existen diferentes métodos para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño. En nuestro caso se utiliza el Método de las Escalas Gráficas. Este último es el más utilizado, sencillo y su aplicación merece cierto cuidado con el objetivo de evitar la subjetividad y los prejuicios sobre los evaluados. Permite evaluar a las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Se utilizan formularios de doble entrada (ver Anexo-F1-F5), con los factores determinados y los grados de variación de estos. Cada factor se define con un resumen, y cada uno de estos se dimensiona y se pueden reflejar desde una escala de desempeño insuficiente hasta uno óptimo o excelente.

Los conceptos generales a evaluar se determinan según el grupo de trabajo (Pág. 5-6 Manual de Evaluación de Desempeño).

<b>Grupo de trabajo</b>	<b>Conceptos a evaluar</b>
<b>Personal de Apoyo y Técnico sin Función:</b>	Aptitud, Responsabilidad Rendimiento Cooperación Integración
<b>Personal de Apoyo y Técnico con Función</b>	Los mismos conceptos generales del personal de apoyo sin función, más Coordinación y supervisión
<b>Personal Profesional Clase A sin Función</b>	Efectividad y eficiencia Creatividad e iniciativa Actitud de superación Integración Rigor científico y metodológico
<b>Personal Profesional Clase A con Función</b>	Los mismos conceptos generales del personal profesional clase a sin función, más un concepto Coordinación y Supervisión
<b>Personal de Conducción</b>	Planificación estratégica y operativa Pensamiento sistémico y prospectivo Logro de objetivos institucionales Comunicación e integración Liderazgo y supervisión

El puntaje asignado a cada concepto es multiplicado por el peso correspondiente de ponderación. La sumatoria de los valores se expresa en el “Total de Concepto” y en un valor numérico final de acuerdo a la siguiente tabla:

<b>Concepto</b>	<b>Puntaje (puntos)</b>
No Alcanzó (NA)	20
Alcanzó Parcialmente (AP)	40
Alcanzó (A)	60
Superó (S)	80

Tabla N° 3: Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Evaluación de Desempeño

Para Chiavenato (2001), en este caso, en las evaluaciones se utilizan las Escalas Gráficas Discontinuas, cuyas marcas están definidas y descriptas con anterioridad, asignando puntajes para cuantificar los resultados. Los factores se ponderan y se les otorga valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación.

En cualquiera de los métodos utilizados, la comunicación de los resultados de la evaluación cobra mayor importancia en el proceso dado que el subordinado debe contar con la

información pertinente y considerada en su evaluación. El empleado debe conocer los parámetros utilizados y considerados para su evaluación, es decir saber cómo y qué se tuvo en cuenta para evaluarlo.

Si bien este método simplifica la cuantificación de los resultados y permite las comparaciones numéricas globales, Chiavenato (2001) sostiene que por otro lado reduce el desempeño de un empleado a un simple número, sin significado.

La finalización del proceso de evaluación de desempeño tiende a la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados que deben alcanzarse, y además permiten una visión más global de todo el proceso. De esta manera la evaluación de desempeño conforma un elemento integrador de las políticas de recursos humanos en la organización. Como proceso permite captar las fortalezas, las debilidades, potencialidades, implementar procesos de seguimiento y control, al proporcionar retroalimentación entre las personas.

Por ello, este tipo de evaluación es de suma importancia como parte de las prácticas de recursos humanos, dado que sirve de enlace con los demás procesos de gestión de recursos humanos (Chiavenato 2001).

En relación al período en estudio, a partir de la aplicación del CCTS, y considerando los resultados de las evaluaciones de desempeño, se puede advertir que existe una tendencia a la promoción de los agentes de cada uno de los grupos de trabajo del Centro Regional La Pampa-San Luis en la escala de grados salariales.

Si bien no se cuenta con el detalle de los resultados de las evaluaciones de cada uno de los agentes, a partir de los datos disponibles (ubicación escalafonaria), puede observarse que sobre un total de 82 profesionales de Planta Permanente que han promovido, 15 de ellos se encuentran en la máxima categoría escalafonaria (grado 27), mientras que en el grupo Técnico se refleja que 18 agentes se encuentran en el máximo nivel, sobre un total de 37 técnicos. Del mismo modo el personal del grupo de Apoyo refleja que sobre el total de 47 agentes, 15 se mantienen en la máxima categoría. Es decir que para estos agentes los resultados de las últimas y próximas evaluaciones de desempeño no tendrán repercusión sobre su movilidad en la escala escalafonaria.

En las entrevistas realizadas a los gerentes, se indagó a cerca del real funcionamiento del sistema de evaluación de desempeño.

Del análisis de las entrevistas surge que un número importante de los entrevistados afirman que el sistema de evaluación de desempeño implementado actualmente en la institución es útil o sirve, en la teoría, como herramientas para medir el rendimiento de los empleados, pero las fallas se producen al no aplicarse correctamente, y se caracteriza por su

subjetividad:

*“...Hay un punto muy particular, normalmente no nos atendemos puntualmente al reglamento, a lo que está escrito, si lo hiciéramos y lo cumpliéramos a raja tabla sería un instrumento. Pero tendríamos que tener garantizado que en todo el INTA se deberían usar los mismo criterios. Incluso dentro de la experimental, entre los diferentes grupos o áreas no tenemos criterios unificados. Es decir la letra está e incluso es muy clara, pero las interpretaciones son muy disímiles entre las personas...”*

*“...Yo creo que fue creado con esa finalidad, pero son instrumento que con el tiempo, se agotan y hay que ir cambiándolos constantemente. No porque sean malos, sino porque es como la computadora, con el tiempo se va llenando de virus, de cosas, que son imposibles sacarlos y con el tiempo hay que cambiarla...”*

*“...Los instrumentos son válidos, no puedes hacer un instrumento tan rígido pero en nuestro caso particular los criterios que están escritos son un poco difusos. En el INTA existe una tendencia a sobrevaluar, todo depende del evaluado y el evaluador...”*

La evaluación de desempeño es un proceso, de acuerdo a algunas opiniones, que amerita la formación de los evaluadores como tal, con el objetivo de consensuar y unificar los criterios a evaluar.

Por otro lado es una herramienta muy general, que debe adaptarse a los cambios, por ejemplo a las nuevas profesiones que se encuentran en la institución. Existen formularios para presentar por el evaluado y para realización la evaluación muy estructurados, que no permiten realizar una evaluación individual de cada agente, sino una de índole más general.

*“...Para algunos profesionales el formulario no es adecuado. El formulario no permite captar todas las actividades...”*

Según otros de los entrevistados, hoy el instrumento aplicado no sirve como

herramienta para medir el rendimiento, y compararlo entre los empleados:

*“...No es una herramienta efectiva en cuanto al rendimiento, no estoy de acuerdo en asignar un número, esto lleva más que nada a compararse entre la gente. Realmente no se está evaluando lo que ha rendido el empleado...”*

### **3.4. Subsistema de Gestión de la Compensación**

Este subsistema comprende el conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la organización ofrece a sus empleados en contraprestación por su trabajo. Su relación más relevante es con el subsistema de Organización del Trabajo. Es quien se encarga del diseño de los puestos de trabajo y constituye la base para el diseño de escalas o estructuras salariales. Además, está directamente relacionado con el subsistema de Gestión del Rendimiento, ya que proporciona información para la aplicación de las escalas salariales y mecanismos de reconocimientos.

El régimen retributivo en el INTA, establecido en el Art. N° 71 del CCTS, indica que los agentes de planta permanente percibirán: a) retribución básica, compuesta por asignación de grupo escalafonario y asignación del grado escalafonario; y b) suplementos por nivel de puesto de trabajo, criticidad del puesto de trabajo, zona de localización o geográfica, profesional consulto e incentivos y reconocimientos.

El caso del personal de Planta No Permanente o transitoria es equiparado a un grupo, nivel y grado solo a los efectos de otorgarle su remuneración de acuerdo al puesto ocupado (Art. N° 101 CCTS).

Las actualizaciones del régimen salarial o de compensación en el INTA surgen de acuerdo a las negociaciones colectivas de trabajo que establece la Ley N° 24185/1992 de Convenciones Colectivas de Trabajo. Asimismo, el Consejo Directivo del Instituto establece y modifica el régimen de asignación de suplementos salariales; tal el caso de suplementos por niveles de puestos, por zona o localización geográfica, entre otros. Desde el año 2006 hasta el año 2011, el régimen de compensaciones del INTA al igual que otros organismos públicos ha sufrido modificaciones como resultado de las negociaciones paritarias sostenidas con el Estado Nacional, lo que ha dado lugar al incremento de los salarios. Por otra parte, se han actualizado los importes correspondientes a los suplementos (Resoluciones CD N° 873/2006, N° 774/2007, N° 606/2011 y N° 762/2011). Desde el año 2006 hasta el año 2011, se ha evidenciado un incremento acumulado del 296%, derivado del incremento del valor de la

Unidad Retributiva (U.R), establecida inicialmente en 1, y valorada actualmente en 2,96 UR. (1UR= 1\$).

Al indagar en las entrevistas, acerca de la escala salarial actual establecida mediante el CCTS y su relación con la carrera profesional del personal, pueden observarse que, en la mayoría de los casos, los entrevistados sostienen que la escala no es acorde, que resulta poco flexible y que actualmente existen empleados en las categorías escalafonarias máximas con varios años de servicio por delante. Esta situación fue generada principalmente a partir de la “reubicación” del personal, realizada a los efectos de implementar el CCST actual. Algunas de las siguientes expresiones afirman lo enunciado:

*“...Cuando se hizo el reescalafonamiento, por darle una mano a algunos, se los terminó perjudicando en el largo plazo, porque ingresaron en grados salariales muy altos y hoy ya están en la máxima categoría...”*

*“...Los escalafones tienen cierto dinamismo que con el transcurso del tiempo tienen un techo.*

*Habría que hacer otro escalafón, que permita rever la escala.*

*Hoy creo que no es acorde, existe mucha gente que se encuentra en la máxima categoría y todavía le quedan varios años para jubilarse...”*

*“...No, demasiado. Únicamente favorece en caso que vos quieras tomar un cargo de nivel gerencial o de coordinación de proyectos. Sino acceder a estos puestos que tiene que ver muchos con la administración de recursos económicos, humanos. La carrera profesional queda estancada, no hay muchas posibilidades, sino tiene vocación gerencial se queda ahí.*

*En el caso de apoyo y técnico las escalas son diferentes, tenemos mucha gente que está en el tope salarial y le quedan varios años de servicios...”*

*“...Me parece que la escala hay que re verla, en el sentido de que es necesario un reconocimiento. No sólo un resarcimiento económico, sino un reconocimiento al trabajo. Es decir que la gente vaya subiendo en la escala, y se le vaya reconociendo su carrera, que vaya subiendo por*

*mérito. Incentivados a mejorar...*”

*“...Algunos que ya estamos en el tope de la escala, y casi que nos acostumbramos, no podemos hacer nada. De todas maneras, el gremio ha planteado que esto se revea. “...El nivel de técnico y apoyo llega a su techo y no hay forma de que avance...”.*

Por otro lado, algunos sostienen que la escala actual resulta, en parte, adecuada para el personal joven, recién ingresante.

*“...En cambio en los ingresantes, están entrando en los niveles más bajos y eso permite que puedan ir proyectando su carrera...”.*

### **3.5. Subsistema de Gestión del Desarrollo**

Este subsistema tiene como objetivo estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo al potencial existente y orientando los perfiles a las necesidades de la organización.

La Gestión del Desarrollo pone énfasis en dos premisas básicas de las políticas de GRH: 1) las políticas de promoción y carrera, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan a nivel profesional y logran el reconocimiento organizativo; y 2) las políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de los objetivos organizaciones, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.

Longo (2002) afirma que el sistema de carrera consiste en un diseño jerarquizado de los empleos, que implica que los empleados reclutados en un determinado nivel de empleo puedan con el tiempo efectuar un recorrido ascendente a través de una serie de niveles o escalas al nivel máximo que les corresponde. En todo sistema de carrera existe un determinado número de divisiones horizontales (categorías, escalas, grados, grupos) que reflejan la jerarquía de los empleos, cuyos límites se relacionan con el reclutamiento externo y el nivel máximo al que puede llegar la promoción interna del agente.

De acuerdo con lo manifestado por Longo (2002) las organizaciones deben gestionar flexiblemente el progreso de las personas sin un exceso de barreras o limitaciones formales.

Se entiende por desarrollo de carrera o carrera profesional (Dolan y otros 1999) la

sucesión de actividades laborales y puesto de trabajo desempeñado por una persona a lo largo de la vida, en una misma organización o en campos y organizaciones diversas, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. El desarrollo de carrera profesional es un proceso dinámico que debe integrar las necesidades individuales del empleado con las de la organización. Es responsabilidad del empleado identificar sus propios conocimientos, habilidades y actitudes, así como sus intereses y valores, y buscar información sobre opciones de carrera. La organización debe proporcionar información acerca de su misión, políticas y planes, y de lo que proporcionará como capacitación y desarrollo para los empleados (Bohlander y Snell 2009).

El Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial en su Art. N° 24 menciona que la carrera de los trabajadores del INTA resulta de su promoción de Grado Escalafonario dentro del Grupo Escalafonario al que pertenece, así como de su promoción por cambio de Grupo Escalafonario en las condiciones establecidas.

Aquí es necesario destacar que el personal perteneciente a la Planta No Permanente o transitoria del organismo carece de estabilidad, régimen de carrera y no puede desempeñar puestos de trabajo con funciones de jefatura (Arts. N° 102-103 CCTS).

Al hacer referencia a los planes o programas de formación y capacitación como otro de los componentes vinculados a la carrera profesional de los empleados, Longo sostiene que las “personas reciben de la organización la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento y para apoyar su crecimiento profesional” (Longo 2002: p. 39).

De acuerdo con las estrategias de recursos humanos implementadas por el INTA, este Instituto desarrolla programas de capacitación para promover la capacitación y el entrenamiento del personal orientado al cumplimiento de los objetivos y estrategias organizaciones.

Para el INTA, la capacitación tiene como objetivo el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales de los agentes y su acceso a nuevas tecnologías de gestión, de acuerdo con las prioridades que establezca la organización (Art. N° 69 CCTS). En el Instituto se elabora y aprueba un plan de capacitación anual general y específica, en base a las propuestas de las Unidades, que consideran las necesidades detectadas y propuestas por las organizaciones sindicales.

En el marco del Plan Estratégico Institucional 2005-2015 y a través de la Gerencia de Formación y Capacitación, dependiente a la Dirección Nacional de Organización y Recursos Humanos, a partir del año 2007, el INTA ha diseñado e implementado distintos programas de

formación, actualización y perfeccionamiento para todo el personal perteneciente a la institución. De esta manera, en el mismo año (2007) aprobó el Plan de Formación, Actualización y Perfeccionamiento del personal (Resol. CD N° 159/2007, cuyos objetivos están orientados a la capacitación y perfeccionamiento en servicio del personal técnico y de apoyo, la finalización de la escolaridad primaria y secundaria de los agentes y promover ayuda económica para la formación superior. Por otro lado, en el año 2009 (Resol. CD N° 368/2009) aprobó el Programa Estratégico para la Mejora de las Tareas en los Puestos de Trabajo, cuyo objetivo principal es la capacitación continua de las competencias del personal ya sea en temas prioritarios y/o grupos específicos, y además se creó la Comisión Permanente de Coordinación de Acciones de Capacitación (COPECAP), comisión que tiene como propósitos constituir un espacio colaborativo que permita articular las propuestas y las acciones de formación y capacitación que se desarrollan en los distintos ámbitos institucionales; relevar e informar las necesidades de formación y capacitación de las distintas regiones y áreas institucionales, y comunicar y difundir las diversas acciones de formación y capacitación al interior del organismo.

En este marco se destacan los siguientes Programas: de Ayuda económica para la Formación Superior, orientada a brindar apoyo financiero a los agentes que cursen y finalicen estudios terciarios o universitarios, de Perfeccionamiento y Postgrado, este último orientado a la formación de profesionales a nivel de postgrado (maestrías, doctorados, postdoctorado) y perfeccionamiento en universidades de reconocido prestigio en el orden nacional e internacional.

Además, se propician las actualizaciones y perfeccionamientos fuera del país, principalmente destinados a especialistas que realizan actividades y establecen contactos de intercambio con especialistas de prestigiosas universidades internacionales.

Considerando el período de tiempo bajo estudio (2006-2011), actualmente existen agentes pertenecientes al Centro Regional La Pampa-San Luis cursando estudios para obtener sus títulos, según el siguiente detalle:

<b>Estudios en curso</b>	<b>Cantidad de agentes</b>
Terciarios / Universitarios	19
Especialización	4
Maestría	33
PhD	3
Doctorado	22
<b>Total</b>	<b>81</b>

Tabla N° 4: Fuente Elaboración propia a partir del análisis de los datos disponibles hasta 2011.

Es decir, existen 81 agentes cursando estudios terciarios, de grado y postgrado, lo cual representa un 28% aproximadamente sobre el total del personal del Centro.

Asimismo, durante cada año, diversos especialistas son convocados como disertantes o expositores a participar de diversos eventos (congresos, simposios, seminarios, etc.) internacionales. En este tipo de eventos se perfeccionan, actualizan sus conocimientos y establecen contactos con otros especialistas para el intercambio de experiencias y conocimientos.

En cuanto al sistema de movilidad de puestos, es necesario destacar que tanto los criterios como los mecanismos de promoción de los empleados se vinculan al rendimiento, al potencial y al desarrollo de las competencias de cada uno de ellos. Al mencionar la movilidad de puestos de trabajo, el CCTS deja establecido que, a partir de la estabilidad, derecho adquirido por el agente, el personal podrá acceder a diferentes puestos de trabajo de acuerdo a determinados requisitos (Arts. N° 12 y 32).

Otro factor no menos importante relacionado con la carrera profesional del personal es el sistema de Evaluación al que ya nos hemos referido. Este sistema es un proceso que realiza un supervisor sobre un subordinado, diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos y el éxito de su desempeño (Bohlander, Snell y Sherman 2009).

Este proceso permite identificar las fortalezas y debilidades de los individuos, reconocer las necesidades de capacitaciones individuales y organizacionales, entre otros.

Como se mencionara anteriormente, el Sistema de Evaluación de Desempeño es el procedimiento que permite al personal promocionar en la escala salarial, de acuerdo a los resultados de las calificaciones obtenidas. En efecto, cumplidos los requisitos, el agente promoverá al grado escalafonario inmediato superior a partir del primer día del mes siguiente

a la aprobación, mediante el acto administrativo correspondiente.

En todos los casos, los tiempos se computarán a partir de la fecha de la última asignación del Grado Escalonario (Art. N° 27 CCTS).

Otra de las opciones para ascender en la carrera profesional es la promoción por cambio de agrupamiento, que puede ser solicitada por el agente cuando haya adquirido la educación formal requerida por el agrupamiento. Por ejemplo, para acceder al grupo Profesional, se requiere una formación universitaria no menor a cuatro años de duración; y en el caso del Técnico, se requiere una carrera terciaria o universitaria menor a cuatro años.

De acuerdo a lo indicado precedentemente, el personal perteneciente a la planta no permanente no posee régimen de carrera, razón por la cual en el periodo analizado cerca de 86 agentes carecen de movilidad de puestos de trabajo.

Por otro lado, en lo que se refiere al personal de planta permanente, desde la implementación del CCTS hasta el año 2011, se han producido varios ascensos en la escala de grados salariales de los agentes. Puede observarse aquí que, al finalizar el año 2011, 49 agentes se encuentran en la máxima categoría escalonaria, lo que ha generado un “estancamiento salarial”.

## Capítulo IV: Factores involucrados en la implementación del CCTS

En el Capítulo III se realizó una descripción del marco jurídico que enmarca la GRH del INTA, siguiendo el esquema explicitado por Longo (2002) y en los subsistemas del Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos. El objetivo del presente capítulo es analizar los principales aspectos que puedan influir como obstáculos o facilitadores en la implementación del CCTS en dichos subsistemas.

Según lo que se expresa en el **Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos**, para que un sistema de GRH alcance sus resultados deben converger dos cuestiones: por un lado, que exista una adecuación del dimensionamiento, cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos a las finalidades perseguidas por la organización con el comportamiento de las personas en su trabajo y su grado de satisfacción laboral, y por otro, las consecuencias de las conductas observadas por las personas en su trabajo. Así pues, los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyan a las políticas de recursos humanos de la organización. Entre los aspectos que influyen sobre las actividades de recursos humanos existen factores organizacionales tanto internos como externos. En nuestro análisis destacaremos los siguientes: a) factores internos ligados a la organización; b) factores propios de la GRH; y c) factores externos. Cabe destacar que algunos aspectos que mencionaremos como propios de la GHR, son considerados por ciertos autores como organizacionales o estructurales, independientes de este tipo de gestión, como es el caso de la organización del trabajo o gestión de estructuras y puestos de trabajo (Longo 2002).

### 4.1. Factores internos ligados a la organización

Entre éstos se destaca la **cultura organizacional**, definida como un subsistema de significados comunes entre los miembros, que caracterizan e identifican a cada una de las organizaciones. El concepto de cultura organizacional es un término relativamente nuevo, y existen múltiples concepciones para definirla. Un trabajo realizado por Bello Camacho y Riveros Pinzón (2003); considera a la cultura organizacional como un factor que influye sobre el comportamiento individual y colectivo, refiriéndose a los valores, normas y convicciones que comparten los individuos dentro de una determinada organización, generando el ambiente en el cual desarrollan su trabajo.

Así, señalan entre sus componentes la centralización o descentralización en la toma de decisiones, la autonomía individual, la estructura organizacional, el apoyo de los líderes, la

identidad, la recompensa al desempeño, valores, ritos y ceremonias y mitos interiorizados en el contexto organizativo.

A los fines de este trabajo y a modo de establecer un conjunto de aspectos que puedan ser contrastados en nuestra realidad organizacional y que puedan caracterizar la “cultura organizacional” del INTA, nos referiremos a:

**1- Centralización/descentralización en la toma de decisiones** como la medida en que la autoridad formal está concentrada en un área o nivel de la organización. En las organizaciones muy centralizadas, la alta gerencia toma la mayor parte de las decisiones fundamentales, y sus empleados de los niveles inferiores tienen una participación escasa. En cambio la descentralización constituye un proceso que permite otorgarles a las personas de los niveles inferiores mayor grado de responsabilidades y facultades, si es necesario, para tomar decisiones. Aquí las decisiones parten desde abajo a lo largo de la jerarquía de la organización. La descentralización suele ser deseable cuando la organización es grande, inserta en un contexto dinámico, en el cual deben tomarse decisiones rápidamente para adaptarse a los continuos cambios, cuando los empleados están dispuestos a tomar responsabilidades y son capaces de hacerlo, así como también cuando las empresas u organizaciones se encuentran extendidas geográficamente (Lawrence y Carl 2008).

En relación al análisis de este aspecto, la centralización/descentralización en la toma de decisiones puede observarse en los resultados obtenidos en las encuestas que, en primer lugar, para el grupo de personal de Apoyo y Técnico, coinciden en afirmar que los jefes son quienes toman todas las decisiones, en tanto para los profesionales no siempre es así.

Por otro lado, según un 42 % del personal de apoyo y técnico y un 60% de los profesionales encuestados sostienen que en el proceso de toma de decisiones pueden participar los empleados de niveles inferiores. Aunque las decisiones más importantes, para el primer grupo, sólo se toman desde la cúspide hacia los niveles inferiores. Para los profesionales, esta situación no ocurre siempre.

Como conclusión preliminar y de acuerdo a la información obtenida, en este caso podemos mencionar que existen dos miradas acerca de la descentralización/centralización en el proceso de toma de decisiones. Por un lado, el personal no profesional manifiesta que la autoridad formal está concentrada en un nivel o área de la institución, donde se toman las decisiones más importantes y los demás empleados tienen escasa participación. Por otro lado, el personal profesional opina que existe una descentralización, a partir de la cual el proceso de toma de decisiones permite otorgarle cierto grado de autoridad y responsabilidad a los niveles inferiores. Las decisiones suelen partir desde los niveles inferiores hacia arriba, hacia la

cúspide de la pirámide.

**2- Estructura organizativa** que determina la medida en que las reglas, normas y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar los comportamiento de los empleados.

En relación a este aspecto, del análisis de las encuestas surge que el 90% de la totalidad de los encuestados conoce la estructura organizativa formal de las Estaciones Experimentales a las cuales pertenece. Caso contrario sucede con la estructura del Centro Regional La Pampa-San Luis, cuya estructura no todo el personal conoce.

Si bien se reconocen canales formales de autoridad, la estructura de las áreas resulta adecuada para el cumplimiento de los objetivos, aunque no todas las funciones están bien definidas. Para el personal de apoyo y técnico las jerarquías son estables y bien definidas, en cambio para los profesionales no siempre es así.

De las opiniones recogidas en las entrevistas, se advierte que la vinculación entre la estructura organizativa y el proceso de toma de decisiones para los gerentes muestran diferencias. En algunos casos consideran que la estructura formal es adecuada para decidir y actuar en búsqueda de alternativas ante un determinado problema. Las siguientes expresiones guardan relación con lo expresado:

*“.....En mi caso puntual resulta adecuada, puedo tomar decisiones sin problemas...”*

*“...Sí, resulta adecuada, yo incluso no la hubiera cambiado...”*

Por otro lado, existen quienes sostienen que la estructura actual no les resulta adecuada para tomar decisiones; prueba de ello se reflejan en las expresiones:

*“... La estructura no funciona como tal, no sé si porque es vieja, o porque si los escalones de más arriba no hacen partícipes a los escalones de más abajo. La estructura como tal no funciona...”*

*“...No, no resulta adecuada. Creo que la estructura nueva fue pensada para un INTA 2013, y estamos funcionando con una estructura vieja...”*

*“...No es la adecuada, por lo menos parcialmente...”*

Además, otros profesionales coinciden en afirmar que el funcionamiento adecuado de

las estructuras organizativas, depende de las personas que ocupan los puestos, y no de las estructuras propiamente dichas. Expresiones que ilustran lo anterior son:

*“...Yo trato de no echarle la culpa a las estructuras sino a las personas que son parte de las estructuras...”*

*“...Yo creo que si es adecuada, quizás los que fallamos son las personas que ocupamos los puestos de la estructura...”*

Se observa entonces que, si bien existen diferentes opiniones, se destaca que dentro de la organización el desconocimiento de la estructura organizativa del Centro Regional, y que de acuerdo al puesto ocupado (jefe de grupo, coordinador de área, Director, etc.) resulta o no adecuada la estructura formal y son o no eficaces los canales de comunicación formal para la decidir y buscar alternativas ante un determinado problema.

**3- Autonomía Individual** hace referencia al grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercer la iniciativa que poseen los empleados dentro de la organización.

En este aspecto los dos grupos encuestados coinciden en que dentro de la organización se les permite a los empleados decidir y buscar alternativas para resolver un determinado problema. Sin embargo, sus apreciaciones son diferentes en cuanto a la autonomía: el grupo no profesional afirma que solo se le permite autonomía para resolver situaciones simples, mientras que los profesionales sostienen lo contrario.

Ambos grupos sostienen que desde sus puestos de trabajo pueden aportar nuevos conocimientos para realizar su tarea.

De las entrevistas surge el concepto de “libertad” que existe para trabajar, según los profesionales:

*“...Lo principal de la institución, creo yo, es la libertad que uno tiene para desarrollar su tarea. Comparada con otras instrucciones creo que el INTA es modelo, la libertad que le da a su gente, la posibilidad de formarse no siempre se da, en otros lados...”*

Según lo expresado, puede observarse que dentro de la institución existe cierto grado

de independencia y responsabilidad que pueden ejercer los empleados dentro de la organización. En los profesionales la autonomía, mencionada como libertad para trabajar, es el factor más destacable.

**4- Apoyo** es entendido como el grado de cordialidad y respaldo otorgado por los líderes a sus colaboradores.

En relación a este factor, ambos grupos sostienen que los líderes/directivos alientan el progreso del personal dentro de la organización.

Para los profesionales, los jefes se preocupan por su personal en cuestiones internas y externas; en cambio para el otro grupo esto ocurre parcialmente. Según el personal no profesional, se afirma que los gerentes promuevan la estabilidad laboral de todo el personal; en cambio para los profesionales no siempre es así. El 90% de los entrevistados sostiene que existe suficiente apoyo para que el personal desarrolle su carrera profesional dentro de la institución. Las siguientes expresiones ilustran lo mencionado:

*“...Sí, sin duda en la actualidad se brinda el apoyo. Ahora es una condición casi obligatoria que los profesionales hagan su postgrado, pero hay que tener cuidado con el tipo de formación...”*

*“...Sí existe el apoyo, brinda la posibilidad a todos los profesionales de hacer y financia los postgrado. Uno puede perfeccionarse. Se promueve la formación. La política de formación profesional es muy buena...”*

*“...Yo creo que el apoyo se brinda. En el INTA depende de uno a donde quiera llegar. Depende mucho del profesional y del personal de apoyo o técnico, en este caso no se “tiene techo” donde se quiere llegar...”*

*“...Desde mi mirada, es una “institución fantástica” el INTA. Si uno quiere llegar a la cima de la montaña llega. Pero depende exclusivamente de la persona y de la motivación personal que uno tenga. La pirámide es muy facilitadora, cualquiera llega hasta donde se lo propone...”*

De acuerdo a lo indicado por los encuestados y entrevistados, dentro de la

organización existe cierto grado de cordialidad y respaldo desde los líderes hacia los empleados.

Para el personal auxiliar (no profesional) los líderes no siempre se preocupan por cuestiones internas y externas al trabajo; sin embargo, promueven, por ejemplo, la estabilidad laboral. Para los profesionales se destaca el apoyo recibido por los gerentes, principalmente la formación y el desarrollo de la carrera.

En algunos casos se menciona la inquietud que se genera en el momento de elegir la formación, por ejemplo la orientación de las carreras, y su adecuación con las necesidades de cada lugar de trabajo. Para ello es necesario adecuar las capacidades de los “nuevos” profesionales con los puestos de trabajo y su futuro dentro de la institución. Ilustran lo enunciado expresiones tales como:

*“...Lo que si habría que analizar cuando, por ejemplo, se autoriza un postgrado, es lo que la institución le va a ofrecer a la personas cuando termine su postgrado. Es decir pensar en el perfil que va a tener la persona que termina su postgrado y cuál será su reinserción a partir de su formación. Qué tareas va a realizar dentro de la institución de acuerdo a lo que autorizamos estudiar...”*

Es importante señalar también que, de acuerdo a lo manifestado, en algunos casos señalan como debilidad la carencia de formación gerencial, principalmente en temas relacionados a relaciones interpersonales, gestión de grupos y equipos de trabajo, gestión de recursos humanos, entre otros.

**5- Identidad** se percibe como la identificación con la organización más que con su particular grupo de trabajo.

En este caso se puede observar que existe un fuerte/importante sentido de pertenencia en todos los encuestados, expresado en la coincidencia de sentirse orgullosos de pertenecer y trabajar en el INTA. La mayoría manifiesta sentirse reconocido ante la sociedad como integrante de la institución. Gran parte de las opiniones están relacionadas al prestigio adquirido por la organización, a su reconocimiento en el sector agropecuario, y en la comunidad en general, de acuerdo a su labor.

Según los grupos encuestados, desde sus puestos de trabajo contribuyen a los objetivos institucionales a partir de su dedicación, entusiasmo, cumpliendo con su tarea cotidiana, entre

otros. Ambos grupos manifestaron sentirse comprometidos con el logro de buenos resultados en su trabajo, a partir de la responsabilidad brindada, la superación personal, y profesional, la vocación de servicios, etc.

Por lo cual, puede observarse en este caso la presencia de una fuerte identidad dentro de la organización. Las siguientes expresiones sostienen lo enunciado:

*“... En la gente grande se ve este sentido de pertenencia. El INTA es parte de nuestras vidas...”.*

*“... La gente del INTA tiene la camiseta puesta...”.*

*“... Yo diría el sentido de pertenencia, que es muy fuerte y muy particular. Muy característico de nuestra institución. Creo que en otros organismo del Estado o gubernamentales no se aprecia esto, donde el empleado público no pone demasiado interés, va cumple con su trabajo y listo, se vuelve a la casa. En el INTA ponerse la camiseta sigue siendo muy fuerte pese a los años. La preocupación por progresar, por trabajar más, incluso a veces más de lo que se puede, en comparación con la figura del empleado público tradicional, donde trabaja lo mínimo e indispensable, en muchos casos menos de lo mínimo...”.*

Al analizar este aspecto, se destaca que la totalidad de los empleados se siente identificada con la institución. Manifiestan un fuerte sentido de pertenencia, entusiasmo, dedicación y compromiso en su trabajo, relacionado al prestigio y reconocimiento adquirido y sostenido en el tiempo por la institución.

**6- Recompensa al desempeño**, como el sistema de estímulos o incentivos basado en criterios o parámetros objetivos para valorar el desempeño laboral de los empleados.

Según el grupo de Apoyo y Técnico encuestado, el salario percibido es acorde a las habilidades, conocimientos y a la experiencia adquirida dentro de la institución; y el sistema de compensaciones y ascensos que se otorgan no están relacionados directamente con la productividad. Sostienen que no existen notables diferencias salariales entre los pares. En el caso de los profesionales, el salario no siempre refleja “la carrera” de los empleados, y de acuerdo al puesto de trabajo existen diferencias notables en los salarios.

De la misma manera, al analizar el sistema de compensación, en particular al indagar acerca del salario, algunos entrevistados mencionaron que el salario es acorde a las habilidades, conocimientos y experiencias, pero existe una brecha importante entre los salarios del personal profesional y el personal de Apoyo y Técnico. Prueba de ello, se mencionan las siguientes expresiones:

*“...Sin analizar los números en detalles, me parece que hay una distancia amplia entre el personal jerárquico y el personal de apoyo y técnico...”*

*“...En algunos casos creo que está poco compensado, sobre todo en el trabajo en el campo. Creo que el trabajo de campo tendría que tener otro tipo de contemplación a nivel salarial, y hasta laboral, por el tipo de trabajo que desarrolla, por una cuestión de salud, por ejemplo. La gente de apoyo debería ser más valorizada, y quizás por eso nos estamos quedando sin gente de apoyo, se nos están pasando a técnico, por ejemplo, después de estudiar una tecnicatura...”*

Sin embargo, muchos sostienen que en relación al trabajo rural, el personal de campo está bien remunerado. No es el caso de los profesionales, que en muchos casos, la institución debe competir salarialmente con el sector privado.

Otra observación importante para destacar es que los salarios se han “aplastado” y que debe existir un mayor reconocimiento a las personas con mayor antigüedad dentro de la institución.

*“...Si lo miramos en términos generales, creo que los salarios han quedado retrasados respecto de tiempos anteriores, a años atrás y considerando otras instituciones nacionales. En otras épocas supimos estar mejor salarialmente que ellos...”*

*“...Yo tengo una opinión muy clara, en el nivel profesional está muy achatada la pirámide, porque ha sido un efecto acumulativo de diferentes conceptos como la zona, muchas causas, pero lo concreto es*

*que tenés un profesional con 30 años de INTA, con una mínima diferencia monetaria en cuanto a una persona que recién ingresa o que tiene poca antigüedad y la única forma de subir es acceder a puestos de trabajo, lo cual muchas veces son armas de doble filo ya que accedes a un puesto gerencial sólo por una recompensación monetaria...”.*

Al analizar la retribución salarial de los puestos de la escala vertical y horizontal, para la totalidad de los entrevistados resulta que la misma no es equitativa de acuerdo a la complejidad funcional y el grado de responsabilidad asignada a cada uno de los puestos.

*“...No, creo que no sean equitativos. Los cargos de proyectos no están remunerados de acuerdo a la responsabilidad de las actividades que están desarrollando.*

*Las responsabilidades son muy diferentes. El jefe de grupo... es muy bajo su puesto de trabajo en relación con un puesto por la estructura de proyectos. Si se cumpliera realmente la normativa y de acuerdo a la responsabilidad que implica ser jefe de grupo debería ser mejor remunerado...”.*

*“...Hay que separar dos grupos, los que tiene puestos en la estructura de línea y los de la programática.*

*Cuando se hace un convenio colectivo de trabajo se ha intentado resaltar que la parte de investigación o programática tenga buenos salarios, y de repente a lo largo del tiempo cuando estamos transitando el escalafón nos encontramos que los de la programática tienen mayores salarios que los de línea o viceversa. Por lo tanto en el INTA nos viene sucediendo algo que los convenios resultan obsoletos, y que se trata de emitir normativa para solucionar este tipo de falencias y resulta que hay mas normativas de excepciones que el convenio en sí...”.*

*“...Yo te diría que no es equitativa. El puesto de director, por ejemplo, no tiene relación con un puesto de la estructura, por ejemplo, un coordinador de proyecto.*

*Lo que pasa con la figura del Director, es que hasta que uno no sienta en*

*el sillón no se da cuenta del grado de complejidad y responsabilidad que implica el puesto.*

*La figura de coordinador maneja menos gente, los problemas son más técnicos, y que muchas veces no son los que toman las decisiones finales...”*

En muchos casos, afirman que la retribución de la estructura vertical es inferior a la horizontal o programática:

*“...Hoy en la nueva categorización de proyectos, creo que quedaron desfasados los puestos de la estructura vertical...”*

*“...En este momento no es equitativa si comparas la estructura programática con la de línea, quizás se ha quedado más retrasado la línea con la retribución que la programática, es por eso debería plantearse un nuevo convenio colectivo de trabajo. Por ejemplo, un coordinador nacional de programa yo entiendo que tiene una gran responsabilidad de gestión del programa, mientras que un Director de Unidad, por ejemplo, tiene la responsabilidad de todo el manejo de recursos humanos, de 100 ó 200 personas, más lo patrimonial, más todo lo que implica la responsabilidad de un director de Unidad, por lo tanto no tendría que haber diferencias mínimas en la retribuciones como las hay hoy...”*

*“...Los puestos de la vertical deben ganar más, lejos debe ganar más...”*

Por otro lado, al señalar la relación entre el sistema de compensación y la estimulación del personal para mejorar su rendimiento y aprendizaje, de acuerdo a la opinión de algunos de los entrevistados, se sostiene que la estimulación para mejorar depende principalmente de cada una de las personas. Muestra de ello son las siguientes expresiones:

*“...Hay de todo, depende mucho de las personas, de cada uno. Hay quienes que no le importa demasiados, está bien donde está y hay otros*

*que sí intentan mejorar, muchas veces sin un rédito económico.*

*No se puede garantizar que a mayor sueldo la gente va mejorar. Algunos lo harán y otro, no...”.*

*“...Yo dividiría el análisis en la escala de nivel o puesto de trabajo y la escala de grado. A veces hay conflictos, cuando la persona tiene un puesto de trabajo y deja de cumplir esa función, se genera conflicto con la institución porque terminando su función pretende seguir teniendo el puesto. Y eso es una mala interpretación de la función que ocupa....Con respecto a eso, cuando uno está a cargo de recursos humanos, y la complejidad que eso implica, creo que la motivación es bastante chica. Con respecto a la carrera de apoyo administrativo, apoyo y técnico, creo que tiene que ver con lo anterior, si no tenemos manual de procedimientos adecuados para saber hasta dónde yo voy allegar, resulta muy subjetivo...”.*

Por otra parte, hay quienes manifiestan que el sistema salarial, sí estimula los empleados. Tal es el caso:

*“...Sí, estimula pero hasta por ahí nomás. A veces son más las problemáticas, que el dinero que cobras...”.*

*“...Sí, yo creo que sí. No es de lo mejor, pero uno tiene que reconocer que a través del perfeccionamiento, el aprendizaje, de la mejora de las capacidades de la gente, tiene un mejor salario...”.*

*“...A nivel profesional, relativamente, parcialmente se ve motivada. Existen casos que sí y otros que no. Depende de las personas. En un promedio general hay predisposición para mejorar...”.*

Pero existen opiniones que manifiestan que esta estimulación es parcial, es decir, que para unos la estructura salarial estimula y para otros, no. Por ejemplo, la estimulación es mayor en los jóvenes profesionales, en comparación con el personal de más antigüedad y el personal de apoyo y técnico. Las siguientes expresiones reflejan lo enunciado anteriormente:

*“...Los profesionales tienen otras oportunidades.*

*Creo que tiene que ser una planificación desde las gerencias, la proyección del personal. A veces se detienen más en el personal profesional, en su desarrollo de carrera y no tanto en el personal de apoyo y técnico...”*

*“...En parte estimula. Lo que pasa es que en mediada que transcurre el tiempo y en convenio colectivo de trabajo envejece, tenemos personal que cada dos o tres años promueve de puestos, y en muchos de los casos, tenemos gente de 50 años en la máxima categoría.*

*Ahora uno se pregunta:- ¿Llegó muy rápidamente? Me parece que tenemos mucha gente en el tope o techo de la escala, por lo tanto también es necesario un cambio en el convenio colectivo de trabajo...”*

A modo de conclusión preliminar, podría mencionarse que, de acuerdo a las opiniones recabadas a través de las encuestas y entrevistas, el sistema de compensaciones en general resulta acorde a las habilidades, experiencias y conocimientos de los empleados.

La opinión de los gerentes marca una diferencia en el análisis del sistema de compensación, al comparar la retribución de los puestos de la estructura vertical y horizontal. De ello surge que existe inequidad retributiva si se consideran las responsabilidades y complejidad de cada puesto según las dos estructuras. En su mayoría coinciden que en la actualidad, y con foco en el aspecto salarial, dentro de la institución resultan más atractivos los puestos de la estructura programática, que los de la vertical:

*“...Hoy se prefiere un puesto de la estructura de proyecto y no de la vertical, por una cuestión de complejidad y responsabilidad y compromiso del puesto.*

*El coordinador por la programática maneja más una cuestión técnica, que pueda ser entre cinco a quince personas. En cambio, el jefe por la vertical gestiona más estratégicamente una cuestión administrativa, de mayor cantidad de personas, patrimonial. La responsabilidad es diferente...”*

Por otro lado, es importante señalar que el sistema de compensación o salario no es un condicionante para estimular al personal a mejorar su rendimiento y aprendizaje. Esto depende principalmente de cada una de las personas y de sus ganas de progresar.

**7- Valores**, como las creencias permanentes de los empleados respecto del mayor grado de aceptación y estimación de un determinado comportamiento o estilo de vida en relación a otro comportamiento o estilo de vida. En este caso es importante hacer referencia al concepto de valores centrales mencionados por Bohlander y Snell (2009) que se vinculan estrechamente a la GRH: mejoramiento continuo, aumento de productividad, reducción de ausentismo, reducción de costos, correcto manejo de recursos presupuestarios, establecimiento de límites relacionados al comportamiento ético, desarrollo profesional y personal etc.

Del análisis de las encuestas realizadas surge que ambos grupos coinciden al mencionar que el INTA es una institución que se preocupa por el mejoramiento continuo de sus empleados. Por parte del personal no profesional, el INTA es considerado un ejemplo de transparencia y responsabilidad sobre el manejo y cuidado de los recursos naturales, y se caracteriza por capacitar y retener a los profesionales.

Los profesionales agregan además que la institución es considerada como promotora de la participación de todos los integrantes de la organización y la integración y colaboración entre los empleados. Se destaca también la posibilidad de capacitar y retener a los profesionales dentro de la institución.

En el caso de los entrevistados puede apreciarse que el INTA es una institución de prestigio, reconocida en el medio, portadora de credibilidad, transparencia en la información que genera:

*“...Es una institución fue creada como una decisión de Estado y que ha tenido un desarrollo técnico y profesional a lo largo del país que le dio mucho prestigio. Es una institución reconocida... El INTA creó una marca, que no sólo nos da acceso al sector agropecuario sino también a otras instituciones...”*

*“...El INTA no solo tiene una impronta a nivel nacional, sino también internacional. Uno se sorprende cuando fuera del país se nombra al INTA. Y se lo reconoce como un instituto de generación de tecnologías*

*agropecuarias. Es por eso que la gente lo sabe, se pone la camiseta y se siente orgullosa de pertenecer o trabajar en el INTA...”.*

*“...En primer lugar es el prestigio, la calidad de los profesionales, la transparencia...”.*

*“...En primer lugar la formación técnica de sus profesionales, reconocidos en el medio. Tiene recursos humanos, respetado y considerados en el medio. Es una institución transparente...”.*

La transparencia, objetividad e imparcialidad ante los gobiernos de turno son otros de los valores que rescatan los entrevistados:

*“...Es una institución que hasta ahora hizo grandes esfuerzos para no mezclar los cambios ideológicos, que son temporales en este país, con el funcionamiento de la institución...”*

*“...Es una institución que hace el esfuerzo de que el pensamiento ideológico que podemos tener cada uno como ciudadano no se mezcle con el funcionamiento de la institución...”*

*“...El INTA surgió a partir de una política de Estado. Últimamente lo que se intenta hacer es ligar al INTA al gobierno, que es muy distinto a lo que es el Estado. Y al estar ligado al Estado, no es lo mismo que responder al gobierno de turno. Nos debemos interpretar las políticas de Estado y a partir de ello trabajar y no responder a un gobierno en particular. El INTA por su naturaleza se resiste a vincularse con las políticas del gobierno...”*

En relación a este componente puede observarse que, en general, se destacan como valores predominantes dentro de la institución el mejoramiento continuo de los empleados, la transparencia y credibilidad en la información generada. La integración, colaboración y participación de los integrantes de la organización, y su prestigio y reconocimiento obtenido a lo largo de los años en el medio en el cual se desarrolla.

**8- Ritos y ceremonias** como el conjunto de comportamientos o actividades formales, planeadas, con objetivos predeterminados realizado por los empleados en lugares especiales y en momentos señalados. Estos llevan implícitos juegos de palabras y acciones creadas antes de darse el ritual en sí mismo.

En este caso, al personal encuestado se lo indagó acerca de una serie de situaciones-rituales que promueven un espacio de integración, motivación, intercambio de experiencias y valoración de los empleados, desarrolladas en momentos y lugares especiales, dentro de la institución. De acuerdo al grado de importancia asignado a cada situación-ritual los empleados destacan los siguientes rituales: la celebración del día del empleado del INTA, el reconocimiento al personal por su antigüedad o años de servicio y personal jubilado de la institución, la jornada recreativa de integración de todo el personal del Centro Regional (celebración aniversario de la institución) y por último la celebración de las fechas festivas, tales como Navidad, Año Nuevo, entre otras.

**9- Mitos** como relatos o historias narrativas repetidas permanentemente, que realiza un grupo acerca de su creación o de aquellos acontecimientos extraordinarios que incidieron sobre sus antecesores, contienen la filosofía de la organización. Son historias idealizadas y forman parte de los valores organizacionales.

Para analizar este factor o aspecto, en las encuestas se trabajó sobre dos enunciados relacionados a aquellos acontecimientos que contienen la filosofía de la institución:

1-“Los fundadores quisieron crear una organización justa para todas las personas que trabajan en ellas”.

2- “Esta organización siempre se caracterizó por estar al servicio del pequeño productor”.

En ambos casos se observan diferencias de opiniones entre el personal auxiliar (no profesional) y el personal profesional. En primer lugar el grupo de Apoyo y Técnico sostiene que los fundadores del INTA quisieron crear una organización justa para todas las personas que trabajan en ellas. En su mayoría los profesionales no están totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Y en segundo lugar, según el personal auxiliar el INTA siempre se caracterizó por estar al servicio del pequeño productor, mientras que los profesionales opinan lo contrario.

Las diferencias más notables en cuanto a las opiniones de los distintos grupos están relacionadas básicamente a dos miradas diferentes de una misma realidad. Por el lado del personal no profesional podría mencionarse que existe una mirada más “estática“, es decir que

a pesar del paso del tiempo, la institución continúa manteniendo historias idealizadas, producto de la incidencia de los antecesores. En el caso de los profesionales, su mirada es más “evolutiva” y tiene que ver con el paso del tiempo y los cambios que sufre el contexto y a los cuales debe adaptarse la institución, por ejemplo, del INTA tradicional conformado por ingenieros agrónomos y médicos veterinarios, a la apertura de nuevas especialidades, nuevas disciplinas tales como biólogos, ingenieros electrónicos, psicólogos, psicopedagogos, especialista en comunicación, licenciados en administración pública etc.

Otro factor interno importante es el **tamaño** de la organización. Cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo y dependerá menos de factores externos. Unidos a su distribución territorial, constituyen elementos importantes a la hora de gestionar recursos humanos.

Según sus criterios, los dos grupos encuestados coinciden en indicar que el INTA ha crecido durante los últimos años, en mayor medida en cantidad de recursos humanos (personal), cantidad de recursos presupuestarios e infraestructura (edificios, laboratorios, etc.) y en cantidad de equipos y maquinarias.

Durante los últimos años se han observado cambios en el área de recursos humanos dentro de la institución, destacándose según los entrevistados el ingreso de personal, principalmente profesionales de nuevas disciplinas (sociólogos, psicólogos, comunicadores, etc.). Como prueba de ello, se transcriben las siguientes expresiones:

*“...Una de las cosas que ha impactado más es la incorporación del desarrollo y aspectos más sociales en la institución. Y esto es todo un debate, para los “intianos” de siempre, con esto la identidad de la institución está en juego. Por ejemplo para la gente que viene al INTA a buscar tecnología se encuentra con el desarrollo, con profesionales con otras formaciones...”*

*“...El impacto más fuerte a nivel profesional fue la apertura a otras especialidades. En el INTA tradicional estábamos acostumbrados a los agrónomos y veterinarios, y la apertura a otras disciplinas creo que, en un contexto de permanente cambios, era necesario, abrirnos a biólogos, especialistas en computación, ingenieros electrónicos. Este cambio, esta apertura ha sido positiva para la institución...”*

En relación a este aumento de la plantilla de personal en la institución, podemos mencionar los mecanismos e instrumentos de reclutamiento y selección que implementa actualmente el INTA. El primer lugar, se observa en las entrevistas realizadas que los instrumentos y mecanismos de reclutamiento y selección utilizados actualmente permiten captar a los mejores candidatos presentados. Así lo demuestran las siguientes expresiones:

*“...Sí, captarlos sí, no sé si en todas las convocatorias. Pero en algunas por la cantidad y calidad de las personas que se han presentado creo que sí...”*

*“...Yo pienso que permite captar candidatos, no sé si los mejores candidatos.*

*Mi experiencia en las convocatorias me indica que están bien las convocatorias, sobre todo las abiertas. Esto lo que permite es elegir el mejor entre los candidatos, pero no el mejor candidato que podría haber para el puesto...”*

Además, el éxito de estas herramientas o instrumentos depende de otros factores, por ejemplo, el mercado laboral existente, el tipo de puesto, la localización geográfica (lugar de trabajo), el salario ofrecido, entre otros:

*“...Captar personal depende de los sueldos que uno les ofrezca. Y eso... a veces eso condiciona. Si bien el mercado laboral está difícil, yo creo que los salarios son la clave para poder captar candidatos, obviamente no es el único condicionante, pero los salarios que ofrecemos deben ser acordes a los salarios que ofrece el medio...”*

En cuanto a la retención de los mejores candidatos, depende de factores tales como el salario ofrecido, la estabilidad que brinda la institución y la posibilidad de capacitación y formación que ofrece el INTA en la actualidad.

*“...Con respecto a retener a los candidatos, esto depende de muchos factores y del puesto que se trate. Por ejemplo, contra un sueldo mejor*

*pago, no se puede competir. Por otro lado, factores como la estabilidad, las posibilidades de crecer que tiene el INTA son factores que atraen desde afuera...”.*

Algunos de los entrevistados proponen mejorar el sistema de reclutamiento y selección, incorporando nuevas técnicas e instrumentos, como por ejemplo, estudios psicotécnicos, pruebas técnicas de la especialidad (redacción de informes, trabajos a campo, entrenamiento en el lugar de trabajo), así como también mejorar las técnicas de difusión (vinculación con instituciones, con profesionales idóneos, universidades, institutos terciarios, etc.), y realizar “devoluciones” a los candidatos no seleccionados, indicándoles sus fortalezas y debilidades. En otros casos también sugieren realizar un ingreso paulatino de las personas, es decir que ingresen como pasantes, o practicantes, y de acuerdo a su desempeño, pueden ir incorporándose a la institución.

Además en muchos casos influye, como factor muy importante, la localización del puesto (localidad de trabajo), y las posibilidades de radicarse en el lugar. Existen casos, y de acuerdo a la distribución geográfica que posee el INTA, en los que acceder a un puesto implica radicarse en pequeñas localidades, lejos de las grandes ciudades:

*“...Quizás en la retención de las personas es más débil este proceso, en extensión es mucho más difícil retener a las personas, en caso donde no es fácil radicarse, es difícil la adaptación y en muchos casos la gente abandona el puesto...”.*

*“...En pueblo muy chicos, donde la calidad de vida es costosa, donde cuesta radicarse, muchas veces por encontrarse muy fuertemente la actividad privada, por ejemplo en 25 de Mayo, con la actividad petrolera...”.*

En síntesis, puede mencionarse que el tamaño de la organización está condicionado por factores relacionados principalmente a la implementación de mecanismos e instrumentos de reclutamiento y selección, el crecimiento en cantidad de recursos humanos y la distribución geográfica, propia de esta institución.

## **4.2. Factores propios de la GRH**

### **1-Políticas de GRH**

Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades (Chiavenato 2002).

Las políticas serán *proactivas* es decir, impulsarán y dinamizarán la GRH, o bien *reactivas*, cuando se minimiza el papel de las personas en la organización y, por ende, todas las actividades ligadas a la GRH son marginales o rutinarias.

De las entrevistas surgen como aspectos que favorecen a las políticas proactivas, y que impulsan la dinámica de la gestión de recursos humanos, cuestiones particulares relacionadas a las posibilidades que brinda la institución para capacitar a sus empleados: a diferencia de otras instituciones, el INTA no sólo se brinda el apoyo para capacitarse, sino también el apoyo económico para hacerlo; La incorporación/regularización de personal que se encontraba contratado incorporándolo a la plantilla y dotándolo de estabilidad. Se destacan el prestigio de la institución, y en general el buen trato y las buenas relaciones interpersonales existentes en la organización.

*“...Todos tenemos la posibilidad de capacitarnos. Principalmente los profesionales, pero existe la posibilidad para todo...”.*

*“... Lo más valioso es la gente del INTA...”.*

*“...El INTA brinda un trato cordial hacia los empleados Existe contención, acompañamiento, se integra a los empleados...”.*

*“...En general las relaciones interpersonales son buenas...”.*

Como situaciones relacionadas a políticas reactivas podríamos mencionar la brecha generacional existente entre los agentes de la institución, la pérdida de puestos críticos o claves; la falta de relación entre las vacantes generadas y las capacidades existentes dentro de la organización, la poca movilidad en la carrera profesional y la falta de personal de Apoyo y Técnico.

*“...Recambio generacional dentro de la institución, convivencia de dos*

*generaciones totalmente distintas dentro de la institución... ”.*

*“...Se ha jubilado gente que ocupaba puestos claves o críticos y en la actualidad solo se pueden cubrir las vacantes con personal que se encuentre en planta no permanente dentro de la institución. Esto ha generado que vacantes que son prioritarias o críticas en la unidad no se pueden cubrir con gente de afuera (externa) y dentro de la unidad no se posee la persona que pueda cubrir esa vacante crítica... ”.*

*“...Conviven actualmente dos generación muy distintas dentro de la organización. Creo que la institución está en pleno cambio cultural. El convenio colectivo debería ser una herramienta que permita gestionar a estas nuevas generaciones... ”.*

## **2-Apoyo de la alta gerencia a la GRH**

La alta gerencia, es decir aquellas personas que ocupan los cargos de jerarquía más importantes de la organización, será quien determine la importancia que tendrá la GRH, aplicando políticas proactivas o reactivas.

Según la mayoría del personal encuestado, desde los niveles gerenciales se brinda el apoyo suficiente para desarrollar la carrera profesional dentro del INTA, y existen oportunidades para que todo el personal se capacite, aunque las capacitaciones que se ofrecen al personal no siempre resultan adecuadas a las necesidades.

Por otro lado, para el personal no profesional se afirma que las políticas de recursos humanos y personal se aplican a todo el conjunto de la organización y que la gerencia y jefes superiores facilitan la aplicación de la legislación vigente en materia de recursos humanos. Los profesionales en este caso sostienen que estas situaciones no siempre ocurren.

Del personal entrevistado, el 90% sostiene que existe suficiente apoyo para que el personal desarrolle su carrera profesional dentro de la institución:

*“...Sí, sin duda en la actualidad se brinda el apoyo. Ahora es una condición casi obligatoria que los profesionales hagan su postgrado, pero hay que tener cuidado con el tipo de formación... ”.*

*“...Sí, existe el apoyo, brinda la posibilidad a todos los profesionales de*

*hacer y financia los postgrado. Uno puede perfeccionarse. Se promueve la formación. La política de formación profesional es muy buena... ”.*

*“...Yo creo que el apoyo se brinda. En el INTA depende de uno a donde quiera llegar. Depende mucho del profesional y del personal de apoyo o técnico, en este caso no se tiene techo donde se quiere llegar... ”.*

*“...Desde mi mirada, es una “institución fantástica” el INTA. Si uno quiere llegar a la cima de la montaña llega. Pero depende exclusivamente de la persona y de la motivación personal que uno tenga.*

*La pirámide es muy facilitadora, cualquiera llega hasta donde se lo propone... ”.*

Dentro de la institución, según las opiniones recabadas, existen posibilidades para que el personal se capacite continuamente. Si bien son mayores las oportunidades para el personal profesional, en general las posibilidades existen para todos los empleados:

*“...Existen muchas oportunidades, depende de cada uno. Pero existen las oportunidades para todos los grupos... ”.*

*“...creo que sí, todos tenemos la posibilidad de capacitarnos. Principalmente los profesionales, pero existe la posibilidad para todos., yo aumentaría un poquito más para el personal no profesional... ”.*

*“...Existe oportunidad para que todos se capaciten, hay un limitante presupuestario pero en la medida de las posibilidades todos pueden capacitarse... ”.*

*“...Sí, yo creo que sí, existe posibilidad para capacitarse continuamente... ”.*

A modo de síntesis, puede observarse que si bien los gerentes o niveles superiores

facilitan la aplicación de la legislación vigente en materia de recursos humanos, se destaca con mayor énfasis el apoyo brindado para que todo el personal se capacite y desarrolle su carrera dentro de la institución.

Las posibilidades para el personal de Apoyo y Técnico están condicionadas en muchos casos al tipo de tareas que desarrollan los empleados de este grupo y a la oferta académica disponible:

*“...Sí, existen muchas posibilidades, por las características del INTA, existen como tres grupos diferenciados para capacitarse: uno el grupo de actividades de campo, otro las actividades administrativas y por último la gente de laboratorio. La capacitación en el área del campo es muy informal, no hay capacitación formal para llevar a cabo ensayos, etc., no hay capacitación casi formal. Es más entrenamiento. Por ahí están más en desventaja con respecto al resto a la hora de presentar capacitaciones formales...”*

*“...Las posibilidades no son para todos iguales, en el sentido que cuesta encontrar capacitaciones formales, adecuadas, para, por ejemplo, el personal de apoyo.*

*En cambio laboratorio, y demás hay capacitaciones.*

*Si bien hay que analizar bien la oferta, para algunos grupos existe más oferta...”*

*“...Sí, existe la posibilidad que todos se capaciten, quizás el impedimento sea más que nada lo económico...”*

*“...Las oportunidades existen para todos, quizás en algunas áreas más que en otras, pero existe la pasividad, depende de cada uno...”*

*“...Existe oportunidad para que todos se capaciten, hay un limitante presupuestario pero en la medida de las posibilidades todos pueden capacitarse...”*

En algunos casos se menciona la preocupación que se genera en el momento de elegir la formación, por ejemplo la orientación de las carreras y su adecuación a las necesidades de

cada lugar de trabajo. Es decir, es necesario adecuar las capacidades de los “nuevos” profesionales en relación con los puestos de trabajo y su futuro dentro de la institución.

*“...Lo que sí habría que analizar cuando, por ejemplo, se autoriza un postgrado, es lo que la institución le va ofrecer a la personas cuando termine su postgrado. Es decir, pensar en el perfil que va a tener la persona que termina su postgrado y cuál será su reinserción a partir de su formación. Qué tareas va a realizar dentro de la institución de acuerdo a lo que autorizamos estudiar...”*

Es importante señalar también que, de acuerdo a lo manifestado, en algunos casos se señala como debilidad la carencia de formación gerencial, principalmente en temas relacionados a relaciones interpersonales, gestión de grupos y equipos de trabajo, entre otros.

### **3-Estructura para la función de RH**

La importancia que una organización le da a la GRH también se observa en la forma de estructurar el área (departamento, dirección, etc.) que cumple funciones específicas en dicha gestión. Es importante señalar el grado de relevancia que se le otorga al área de recursos desde los niveles gerenciales dentro de la organización. Es decir, es relevante analizar el acceso a espacios y participación del personal del área de recursos humanos en la toma de decisiones por parte, las posibilidades que se brindan para la aplicación de políticas de RH a todo el conjunto de la organización, facilitando al área la aplicación de la legislación vigente y el estatus en la jerarquía de la estructura organizacional que se le otorgue.

En el análisis de la estructura para la función de recursos humanos, el personal indica en su mayoría (60%) que se han observado cambios en la estructura de la organización en cuanto al área de recursos humanos. No obstante, no siempre se permite acceder fácilmente a las novedades de legislación o normativa vigente y, de la misma manera, no siempre existen canales de comunicación eficaces y fluidos en el área. En algunos casos afirman desconocer la existencia de los mismos.

Si bien se reconoce la existencia dentro de la estructura de la organización de empleados afectados al área de recursos humanos, según los resultados de las encuestas para el personal sin cargos gerenciales (apoyo-técnico y profesional) se desconoce si se encuentran integrados a los demás grupos de trabajo y si participan en el proceso de toma de decisiones. En cambio, para los jefes o gerentes entrevistados con el transcurso de los años, la institución

se ha “burocratizado” en mayor medida, en relación a la gestión de recursos humanos, principalmente en el proceso de toma de decisiones:

*“...El área de recursos humanos se ha burocratizado en una forma infernal. El 70% de mi tiempo en el despacho, me dedico a firmar papeles y más papeles relacionados con recursos humanos. Es una burocracia infernal y más allá de la buena voluntad que el INTA manifiesta en cuanto a los RRHH, su política es voluntarista en lo que en política de gestión de recursos humanos...”.*

*“...Los cambios más sustanciales en RRHH han sido la centralización en el manejo de los RRHH. Si bien el INTA está descentralizado a través de los Centro Regionales, en materia de recursos humanos se ha centralizado. No, nos permiten administrar las vacantes que son PNP por ejemplo, las toma el INTA central. En muchos casos nos podría solucionarlos algunos problemas con los puestos críticos que tenemos en la unidad...”.*

Por otro lado, se destaca también, como cambios en materia de recursos humanos, el aumento de posibilidades que brinda la institución para formar a su personal, sobre todo a los más jóvenes.

Se puede observar aquí que, pese a los cambios que se manifiestan en el área de recursos humanos durante este último tiempo, en términos generales, el sistema se encuentra centralizado en la sede principal del INTA. Allí es donde se toman las decisiones más importantes. Localmente a criterio del personal interrogado, la función y tareas del personal del área de recursos humanos se encuentran difusas.

#### **4-Estilos de dirección**

Un estilo de dirección se define como la forma o manera de actuar de un gerente cuando lleva a cabo su función directiva, dentro de una organización. Si bien existen varios modelos de estilos de dirección, podemos mencionar el modelo de Rensis Likert, citado por Gill Estallo, M y Giner de la Fuente (2010), que establece cuatro estilos de dirección:

1- Directivo autoritario/explotador: caracterizado por su autoritarismo. Motiva a sus subordinados a través del temor y el castigo. Las decisiones se toman sólo en los niveles

superiores de la organización.

2- Directivo autoritario paternal: por un lado, este tipo de directivo motiva con recompensas y, por otro, con temor y castigo. Permite cierta delegación en la toma de decisiones, pero las controla mediante sus políticas.

3 – Directivo consultivo con derecho a la última palabra: este directivo suele usar constructivamente las ideas y sugerencias de sus colaboradores. Toma decisiones generales y de política amplia, en el nivel superior, aunque permite la toma de decisiones concretas a niveles inferiores, y en otros casos actúa consultando a sus subordinados.

4- Directivo participativo y democrático: este tipo de líder se caracteriza por tener confianza completa sobre sus subordinados, los recompensa económicamente en base a la participación e integración de equipos de trabajo y el logro de los objetivos. Participa en la comunicación ascendente y descendente. Promueve la toma de decisiones en toda la organización, en otros ámbitos actúa consigo mismo y con sus subordinados como grupo.

En referencia al estilo de dirección que prevalece dentro de la institución, el personal encuestado coincide en caracterizarlo como un estilo de dirección directivo autoritario/paternal, a partir del cual se permite cierta delegación en la toma de decisiones, pero se las controla mediante sus políticas. Los profesionales además mencionan la existencia de dos estilos, además el autoritario/paternal. En el primer caso sostienen que existen líderes dentro de la organización con las características de directivo autoritario/explorador, cuyas decisiones sólo se toman en los niveles superiores y caracterizado por su autoritarismo. Y en el segundo caso señalan que existe un estilo de dirección de tipo consultivo, donde las decisiones generales se toman en los niveles superiores, aunque se permite decisiones concretas en los niveles inferiores.

En función de las opiniones registradas en las entrevistas puede observarse que a nivel general, la institución es verticalista:

*“...Yo creo que somos verticalistas, no sé si autoritarios...”.*

*“...Yo creo que es una institución bastante verticalista e inclusive la propuesta que existía cuando se generó la estructura de estilo matricial, pretendía darle un carácter más local, más participativo, más horizontal, más consensuada, intentaba abrir un poco más la estructura, pero no se logró...”.*

A pesar de ello, a nivel local (a nivel de las Unidades) existe un estilo de dirección más participativo, y en muchos casos coinciden en afirmar que existe una mezcla de estilos y que el estilo depende de la personalidad de cada gerente:

*“...Yo creo que es una mezcla de estilos. Conviven varios estilos. Si bien tenemos una estructura verticalista, depende de la persona que ocupe el puesto. Es decir, puede hacer una gestión horizontal, participativa o vertical. Yo creo que conviven estos dos casos, depende de la persona que ocupe el puesto...”*

Si bien se destaca un estilo de organización verticalista, puede observarse que no existe un estilo “puro” de dirección. Es decir, dentro de la institución conviven varios estilos, dependientes de las características personales de cada jefe o gerente.

### **4.3. Factores externos**

#### **1-La economía**

La economía nacional, regional y local puede tener influencia significativa sobre las decisiones de RH. La fortaleza o debilidad de una economía repercute en el empleo y el salario, facilitando u obstaculizando la accesibilidad a los puestos de trabajo y a la formación del personal y su carrera.

Durante los últimos años, el INTA ha incrementado el número de empleados. Tradicionalmente, el instituto contaba con 3000 agentes y en la actualidad esta cifra ronda en aproximadamente 7000 agentes, cuyos puestos de trabajo han repercutido no sólo en la economía local y regional, generando más empleos, sino también ha tenido repercusión a nivel nacional, provocando un fuerte impacto en la economía, producto del aumento de los recursos presupuestarios afectados a los salarios del personal.

En materia de recursos humanos, la economía nacional ha impactado principalmente sobre la accesibilidad a los puestos de trabajo, los salarios y la formación de los empleados. La siguiente frase, ilustra lo mencionado:

*“...La economía ha impactado sobre los puestos de trabajo. En el INTA estamos recibiendo constantemente curriculum de personas que quieren ingresar. Los sueldos nuestros comparados con los de la provincia son mucho más rentables, sumado a las posibilidades que te brinda la institución para formarte, para acceder a la capacitación. Estas*

*posibilidades no te las brinda el sector privado, ni el provincial... ”.*

## **2-Las políticas nacionales para el sector**

La GRH, además, se ve afectada no sólo por el entorno económico inmediato sino también por las políticas sectoriales, más aun siendo una organización de corte nacional, con alta especificidad en sus funciones.

Con el objetivo propio de la institución, de llegar a cada rincón del país, desde el organismo y partir de sus políticas se han creado nuevas sedes de INTA, en localidades del interior de las provincias (en la provincia de La Pampa, por ejemplo se creó la Unidad de Extensión en la localidad de Colonia 25 de Mayo), generando una fuente de empleo, y en muchos casos dotándolos de infraestructura y equipos sin antecedentes en la región.

## **3-La legislación**

La legislación general que definen las relaciones laborales u otras pueden también modificar la GRH. Cambios en los convenios colectivos de trabajo del sector son fundamentales en las políticas y prácticas de GRH. De acuerdo a la legislación vigente, el CCTS para el personal del INTA no se ha modificado en su totalidad, hasta tanto lo acuerden todos los actores intervinientes (paritarias). Desde su Consejo Directivo y Dirección Nacional, con el asesoramiento de las distintas comisiones internas especializadas (entre ellas la CoPIC: Comisión Permanente de Interpretación Carrera) se han implementado durante estos últimos años modificaciones en algunos artículos del CCTS, a través de resoluciones y disposiciones. Además se han realizado modificaciones en los reglamentos internos relacionados a la gestión de recursos humanos, por ejemplo el Reglamento de Becas, pasantías, Ayuda Económica, en el RAEO, en el manual de Evaluación de Desempeño, entre otros.

En los últimos años, el organismo ha puesto especial énfasis en el área de recursos humanos, tratando de mejorar los sistemas de gestión, efectivizando procesos e incorporando profesionales especialistas en cada una de las unidades de todo el país.

## CONCLUSIONES

En esta sección se presenta un resumen de los principales resultados obtenidos durante el desarrollo de esta tesis. En el primer capítulo a modo de introducción se han plasmado los diferentes componentes de la investigación. En el segundo capítulo se realizó una descripción de los antecedentes históricos y el contexto general del funcionamiento del INTA. En tanto, en el tercer capítulo se analizó el CCTS (Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial) y los componentes que integran la Gestión de Recursos Humanos en el INTA. Si bien este análisis se ha orientado principalmente al CCTS, es importante indicar que reglamentaciones internas del Instituto, tales como el Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas (RAEO), el Manual de Evaluación de Desempeño, etc. han servido como documentos de referencia para el análisis. Finalmente, en el cuarto capítulo se analizaron los principales aspectos que influyen como obstáculos o facilitadores en la implementación del CCTS en los subsistemas mencionados en el capítulo anterior.

Se ha planteado como objetivo principal conocer si el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del INTA ha sido un instrumento jurídico favorable para el desarrollo de los diferentes componentes que involucra la carrera profesional del personal. En tal sentido, los resultados de la investigación se organizan en la tesis de la siguiente manera.

Actualmente la gestión de recursos humanos tiene una gran importancia para las organizaciones, debido al desarrollo integral de políticas dirigidas a un mejor desempeño del personal mediante la ejecución de diversas actividades, en dirección a los objetivos organizacionales. Hoy, el éxito de las organizaciones depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y las capacidades de sus empleados, que integran un conjunto de competencias centrales, que las distinguen de las demás y le otorgan una ventaja competitiva en el contexto en el que se desarrollan.

En el caso del INTA aquí analizado, se pueden destacar algunas conclusiones que permiten conocer si el CCTS ha sido un instrumento jurídico que ha favorecido o no la gestión de recursos humanos y principalmente, si ha permitido desde una perspectiva de profesionalización, el desarrollo del personal adscrito a esta organización.

En primer lugar, se observa que la gestión de recursos humanos ha facilitado durante los últimos años que la planta del personal de la institución evolucionara notablemente, a partir de la incorporación de agentes bajo distintas modalidades. En el caso particular del Centro Regional La Pampa San Luis, se destaca un fuerte crecimiento de la plantilla durante

los años 2007 - 2008 (incorporación de 58 y 39 agentes respectivamente) y en el 2011 (28 agentes) con la incorporación definitiva de personal interno contratado y la apertura de nuevas sedes o Unidades de Extensión Rural.

Según Longo (2002), la GRH es un sistema integrado, cuya finalidad es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para obtener resultados de acuerdo a los fines perseguidos en ella. En el INTA a partir de la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2005-2015, se establecieron nuevos lineamientos para la gestión de recursos humanos, poniendo énfasis en la planificación y organización, sistemas de ingreso, administración y servicios de gestión interna, procesos de formación, entre otros.

Desde el Instituto no solo se ha favorecido el desarrollo, crecimiento, valoración y retención de su personal, sino también el fortalecimiento de los sistemas de gestión interna, dirigido a mejorar y actualizar la administración y servicios al personal interno de la institución.

El crecimiento respecto a la cantidad del personal durante los últimos años, y teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la institución, ha iniciado un proceso de mejoras en el rol de la administración y de la gestión de los recursos humanos. Estos cambios han obligado a la institución a adecuar la normativa y el marco jurídico existente a la nueva realidad. Tal es el caso de la incorporación de las nuevas disciplinas, el estancamiento salarial generado por un importante número de agentes ubicados en la máxima categoría escalafonaria, o el incremento de agentes carentes de carrera profesional, en este caso los comprendidos en la planta transitoria. De acuerdo a lo manifestado por los distintos actores (entrevistados-encuestados), la institución deberá analizar y formular nuevamente propuestas que le permitan gestionar sus recursos humanos, desechando en muchos casos cuestiones que se han desactualizado y generan inconvenientes a la hora de gestionarlos eficientemente.

Respecto de la integración de los subsistemas que componen el Modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos (Longo 2002), se puede mencionar que, si bien los cinco subsistemas se encuentran activos e interrelacionados entre sí, se observan ciertos aspectos que no les permiten funcionar íntegramente como tal.

En primer lugar y al referirnos al Subsistema de Gestión de Puestos de Trabajo, se puede indicar que se encuentran plasmados en diferentes documentos internos la descripción de los puestos de trabajo y de las tareas. De acuerdo a lo manifestado, especialmente por los gerentes, el marco legal existente, en este caso para el diseño y descripción de los puestos de trabajo, no siempre resulta acorde a las necesidades de la organización. Principalmente ante la incorporación de nuevas disciplinas dentro del organismo. En muchos casos, indican la

necesidad de una actualización continua de estos documentos.

La falta de una estructura organizativa, que funcione formalmente como tal, resulta también un obstáculo a la hora de definir los perfiles y puestos de trabajo. Actualmente las dos Estaciones Experimentales funcionan y conviven con dos estructuras, una antigua y la otra aprobada en los últimos años, pero sin concursar sus puestos. Esto genera en algunos casos inconvenientes para definir tareas y responsabilidades.

Del análisis del subsistema de Gestión del Empleo puede observarse que en el Centro Regional existe un importante número de agentes en la planta transitoria (30% de la planta), carentes de régimen de carrera. La institución emplea actualmente como herramienta de reclutamiento y selección las denominadas “convocatorias”. En su mayoría se realizan internamente y tienen como objetivo regularizar la situación del personal para ingresar a la planta permanente. Esta situación ha provocado en muchos casos la pérdida de puestos críticos o claves, a partir de la jubilación de personal idóneo, imposible de sustituir con agentes que revistan actualmente como no permanente; razón por la cual, al no permitir la incorporación de personal idóneo externo al organismo, estos puestos quedan vacantes, en su mayoría, en especialidades específicas y muy importantes para la institución y la región.

Se demuestra que, con el correr de los años, no se ha planificado en materia de recursos humanos. Es decir, no se ha planificado el reemplazo de cada uno de los agentes sobre todo teniendo en cuenta que dentro de la institución existe una brecha generacional, ocasionada por un importante número de agentes próximos a jubilarse, y en el otro extremo un gran número de jóvenes profesionales, en muchos casos recién incorporados a la institución.

En referencia a la Gestión del Rendimiento del personal, las falencias detectadas por los actores intervinientes en este caso, están relacionados a la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño.

Según Chiavenato (2001), el propósito fundamental del sistema de evaluación de desempeño está orientado a medir el rendimiento de los empleados y su relación con los objetivos institucionales para así poder realizar mejoras y cambios. De las entrevistas realizadas surge que el sistema de evaluación de desempeño en el INTA es una herramienta útil, pero que actualmente no se utiliza adecuadamente. Resulta demasiado estructurada, sujeta al grado de interpretación y subjetividad que le otorguen los evaluadores. Hoy es una herramienta que no cumple con su objetivo principal: medir el rendimiento.

En el caso del Centro Regional, puede observarse que, a partir de la implementación del CCTS, existe una tendencia a la promoción en la escala salarial, sobre la base de los

resultados de las evaluaciones de desempeño. Pero también puede apreciarse que un importante número de agentes de planta permanente (48 agentes) se encuentran ubicados en la máxima categoría escalafonaria y aun le restan varios años de servicio. De la misma forma existen agentes ubicados en la planta transitoria, y sin posibilidad de movilidad dentro de la escala. Esto generará que, independientemente de los resultados de las próximas evaluaciones, un gran número de agentes no verá reflejado éstos en su carrera, provocándose un estancamiento salarial y un impedimento a la hora de desarrollar su carrera profesional.

Relacionado directamente a este subsistema se encuentra el Subsistema de Gestión de la Compensación. Es el subsistema que genera información para la aplicación de las escalas salariales y mecanismos de reconocimientos. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, de las entrevistas y encuestas recabadas surge que la escala salarial actual resulta poco flexible y no es acorde a la carrera profesional de los empleados, especialmente en aquellos agentes ubicados en la máxima categoría y/ o en planta no permanente.

Por otro lado, se observa una situación de inequidad salarial entre los puestos de mayor jerarquía de la estructura vertical y programática u horizontal de acuerdo al grado de responsabilidad y complejidad asignado a cada puesto. De las opiniones surge que actualmente resultan más atractivos los puestos de la estructura programática u horizontal, dado que es la única forma de acceder a un puesto de trabajo. En cambio, los puestos de la estructura vertical, o gerenciales, están más relacionados a decisiones personales y de preferencia por parte de los candidatos.

Por último el subsistema de Gestión del Desarrollo, que es el encargado de estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo a su potencial y a las necesidades de la organización. Se entiende por desarrollo de carrera o carrera profesional (Dolan y otros 1999) a la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por un empleado a lo de su vida, en una o varias organizaciones, junto con las actitudes y reacciones que experimenta.

Si bien la institución promueve la capacitación y formación de sus empleados, propiciando actualizaciones y perfeccionamiento dentro y fuera del país, esta formación no se ve reflejada de inmediato en su carrera profesional, sobretodo en el caso del personal de planta transitoria. Surge además que los programas de capacitación están orientados en mayor medida hacia los profesionales: si bien las posibilidades existen para los tres grupos de empleados, prevalece la formación profesional. En muchos casos y en virtud de las tareas que desarrollan (tareas de campo, laboratorio, etc.), resulta difícil acceder a capacitaciones formales. Por otra parte, de las opiniones recabadas se menciona la necesidad de analizar y

profundizar la elección de las carreras adecuándolas a las necesidades de la organización. Es importante la elección de temáticas y orientaciones de la formación, sobre todo las carreras de postgrado, de manera que se correspondan con los objetivos de la organización, y que puedan incorporar rápidamente al “profesional formado”, generando una ventaja competitiva para la institución.

En último lugar, se han analizado los principales aspectos que influyen como obstáculos o facilitadores en la implementación el CCTS.

Entre ellos se destacan aquellos factores organizacionales internos, factores propios de la GRH y factores externos.

De su análisis podemos concluir que los siguientes factores actúan como *obstáculos*. En primer lugar, la estructura organizativa actual impide que la organización gestione eficientemente sus recursos humanos, es decir que determine la medida en que las reglas, normas y supervisión directas son utilizadas para controlar y vigilar el comportamiento de los empleados. En este caso, si bien las Estaciones Experimentales poseen sus respectivas estructuras nuevas aprobadas, en la realidad funcionan de acuerdo a dos estructuras: una estructura antigua que sigue vigente hasta tanto no se formalice la nueva; y una nueva que se encuentra aprobada pero no autorizada para concursar sus puestos de trabajo. De esta manera los gerentes, en muchos casos con puestos interinos, enfrentan inconvenientes a la hora de tomar decisiones y gestionar los recursos humanos.

De la misma manera, la recompensa al desempeño es un factor que no cumple con su objetivo. Según las opiniones recolectadas no valora objetivamente el desempeño laboral de los empleados. El sistema de compensación y ascensos actual en el INTA no refleja la carrera profesional de los empleados, sobretodo del personal con mayor antigüedad.

Otro factor se refiere a los mitos que se encuentran vigentes en la institución y que forman parte de su cultura. Existen quienes no admiten los cambios sufridos por el contexto a lo largo del tiempo y la capacidad que debe tener la institución para adaptarse a los mismos. De aquí que existan dentro del instituto dos miradas diferentes en relación a los objetivos que debe tener la misma. Una más evolutiva, relacionada al personal más joven dentro de la organización y una más “estática” para aquellos de más antigüedad, quienes sostienen que el INTA no ha cambiado su filosofía pese al paso del tiempo.

La estructura para la función de recursos humanos, surge como otro factor limitante para la aplicación del CCTS. En este caso se observa de las opiniones recabadas, que el área de recursos humanos dentro del organismo está en un incipiente desarrollo a nivel local, y por otro lado, se destaca la centralización de las decisiones en materia de recursos humanos,

ejercida desde la administración central de la institución.

Por último como factores limitantes se observan la economía, las políticas del sector y la legislación. Estos tres factores impactan significativamente sobre la accesibilidad a los puestos de trabajo, el incremento de personal, la localización geográfica de sus unidades, y la definición de relaciones laborales, vinculados principalmente a los cambios o modificaciones en los convenios colectivos de trabajo, de acuerdo a los actores intervinientes (paritarias).

Para el caso de los factores que *favorecen* la efectividad del CCTS se recuerda que fueron seleccionados la centralización/ descentralización en el proceso de toma de decisiones, el apoyo, la identidad, los valores, los ritos y ceremonias, el tamaño, las políticas propias de recursos humanos, el apoyo de la alta gerencia, y los estilos de dirección.

En primer lugar y relacionado a los estilos de dirección y a la centralización/ descentralización en el proceso de toma de decisiones, se observa que no existen estilos puros, sino una combinación de ellos. En el proceso de toma de decisiones existen canales centralizados, donde las decisiones sólo las toman los superiores, y en otros casos participan los niveles inferiores. El estilo de dirección de las gerencias, depende principalmente de las características personales de cada gerente. En términos generales se percibe un buen clima laboral, destacándose la identidad de los empleados con el INTA, un fuerte sentido de pertenencia y orgullo por trabajar en la institución. Se resalta también, la integración, valores tales como la transparencia, la objetividad en la generación de información, la autonomía y la libertad para trabajar, el prestigio que posee el instituto en el medio, y el apoyo de la alta gerencia hacia la gestión de recursos humanos, principalmente para el desarrollo de la carrera profesional.

En última instancia y teniendo en cuenta el objetivo principal de esta investigación, podemos concluir que los aspectos que configuran el CCTS en algunos casos favorecen y en otros obstaculizan la GRH y el desarrollo del personal, dependiendo de la conjunción de varios factores relacionados a la institución. Así podemos señalar que el Convenio no favorece el desarrollo de la carrera profesional de su personal, en especial el personal de mayor antigüedad dentro del organismo. Durante los últimos años, el INTA ha puesto énfasis en la gestión de recursos humanos relacionados a mejorar los sistemas de gestión y administración del personal dentro de la organización, destacándose también el fortalecimiento y promoción de la formación y la capacitación de su personal, pero en la realidad el marco jurídico vigente ha generado inconvenientes a la hora de establecer criterios de reconocimiento a la trayectoria laboral de sus agentes. Prueba de ello se evidencia en la gran cantidad de agentes que carecen de carrera profesional, ya sea por su permanencia en

planta transitoria o en la máxima categoría del comúnmente denominado escalafón. Hoy la institución promueve fuertemente la profesionalización de sus agentes, pero en muchos casos el esfuerzo y los logros obtenidos no pueden ser reconocidos por su trayectoria y/o por su compensación (salario).

De acuerdo a lo indicado y considerando que es necesario promover el desarrollo de relaciones laborales armónicas, garantizando los deberes y derechos relacionados a la igualdad, la idoneidad, el mérito, y la objetividad orientados a los objetivos institucionales, el INTA deberá analizar y promover un cambio favorable en el área de gestión de recursos humanos, que permita formular nuevas propuestas o aportes en el momento de elaborar un nuevo marco jurídico que regule la relación laboral, especialmente el desarrollo de la carrera profesional de cada uno de sus empleados, a efectos de mejorar la prestación del servicio a la comunidad.

## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta el concepto de servicio civil de carrera expresado por Ozslak (2001), en relación al conjunto de reglas jurídicas e instrumentales, relativas al modo y las condiciones que el Estado debe asegurar la disponibilidad de agentes con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de ciertas actividades, en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad, podemos mencionar en primer término que la institución deberá orientar sus políticas y prácticas de gestión de recursos humanos con el fin de adecuar el sistema de GRH a los cambios sufridos en el entorno y en el seno propio de la organización. Ocuparse, por ejemplo, de analizar el recambio generacional evidenciado durante los últimos años, como así también la incorporación de jóvenes profesionales de nuevas disciplinas.

Además deberá analizar y revalidar los puestos de ambas estructuras de acuerdo a la responsabilidad, complejidad que amerite cada uno de los puestos. Promoviendo la carrera gerencial de sus empleados con la intención de formar futuros gerentes, capaces de desempeñarse dentro de la institución, revalidando el rol de los gerentes.

Será inevitable continuar con el desarrollo profesional de sus agentes, con el objetivo de estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo a su potencial, fomentando aprendizajes continuos y necesarios, definiendo los itinerarios de carrera que vinculen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

También será necesaria una planificación de los recursos humanos existentes y la posible incorporación de nuevos agentes. Deberá proyectarse la inserción de nuevos

profesionales, con capacidades propias de nuevas disciplinas, con el futuro y desarrollo de los objetivos institucionales.

Si bien la situación del personal ubicado en la planta transitoria se ha modificado en estos últimos años, y de acuerdo a las posibilidades de obtener su permanencia definitiva, todavía dentro de la institución existen empleados que carecen de estabilidad, régimen de carrera y no pueden acceder a cargos gerenciales, razón por la cual es necesario que la institución planifique el desarrollo profesional y el bienestar de estos empleados, a fin de evitar una creciente precarización del empleo público.

La gestión de recursos humanos ha adquirido durante los últimos años un papel fundamental para el correcto funcionamiento de las organizaciones públicas. La creciente tendencia hacia el valor estratégico que poseen las personas para el logro de los objetivos institucionales, otorga a los componentes de capacitación y desarrollo un rol fundamental, a la hora de dotar a su personal de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, orientados a la profesionalización de la función pública.

Independientemente del tamaño y del tipo de actividad que desarrolle, esta institución deberá promover y fortalecer el funcionamiento del área o departamento de recursos humanos. Jerarquizando sus funciones, otorgándole cierto grado de relevancia para su participación en los diferentes espacios de la organización. En términos generales, esta área deberá funcionar en forma conjunta con todo el personal: desde el escalafón inferior hasta los niveles gerenciales de todos los departamentos, alentando (dentro de la organización) a que cada uno de sus empleados se sienta a gusto con su trabajo, y parte de la institución, preservando principalmente las buenas relaciones humanas entre ellos.

A medida que la esta institución crezca y se desarrolle, será fundamental el rol desempeñado por el personal del área de recursos humanos, quienes serán los encargados de articular estratégicamente los objetivos individuales, con los organizacionales.

Por cuanto, sería beneficioso que el CCTS, como instrumento jurídico que enmarca la función gerencial de recursos humanos y ordena la relación de empleo público, pueda ser modificado teniendo presente estas consideraciones que resultan de la investigación. No obstante, y si bien las reglamentaciones son indispensables, deberán ser acompañadas por políticas de recursos humanos que hagan efectivo su cumplimiento. También sería promisorio que investigaciones como éstas sean realizadas en otras estaciones regionales y en el nivel central de la administración, a fin de tener una visión integral y comprensiva de la organización en su conjunto.

El INTA como organismo público de extensa y valiosa presencia regional en nuestro

país, seguramente se adecuará a los constantes cambios (sociales, económicos, políticos, tecnológicos, etc.) del contexto, con el fin último de reconocer y valorar las capacidades y el potencial de sus empleados, y brindar un mejor servicio en su especialidad.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

El desarrollo de la tesis de Maestría en Gestión Empresarial “La carrera profesional del personal del INTA. Aplicabilidad del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial. Alcances y perspectivas. Período 2006-2011- Centro Regional La Pampa-San Luis” ha constatado los supuestos hipotéticos que motivaron la investigación, tal como demuestran los párrafos precedentes.

Además, a lo largo de la investigación, se ha cumplido con el objetivo general propuesto, realizando un análisis de las posibilidades de aplicabilidad del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del INTA, Centro Regional La Pampa-San Luis en cuanto a los diferentes componentes que involucra la carrera profesional del personal. Los objetivos específicos definidos oportunamente también han sido alcanzados, como se evidencia en los capítulos que componen esta tesis: 1) se han descrito los componentes del CCTS y su vinculación con la carrera del personal del INTA, Centro Regional La Pampa-San Luis; 2) se han indagado los factores jurídicos, políticos, administrativos y culturales, etc. involucrados en la implementación de dicho CCTS y 3) se han identificado los obstáculos y/o facilitadores en la carrera profesional del personal del INTA, Centro Regional La Pampa-San Luis.

El trabajo realizado es de tipo cualitativo y supuso el abordaje del problema de investigación a partir de la conjunción de fuentes documentales escritas y de testimonios orales recogidos en entrevistas y encuestas efectuadas a los actores sociales implicados en el INTA, Centro Regional La Pampa-San Luis. La tarea ejecutada con los dos tipos de fuentes permitió, como hemos visto, alcanzar resultados satisfactorios de la investigación y dar respuestas más o menos claras a los interrogantes que fueron surgiendo de ella. Sin embargo, los resultados de la investigación adolecen de algunas limitaciones. Una de ellas se vincula con la imposibilidad de acceder a información del resto de los centros regionales del INTA del país. Si bien la tesista se comunicó en varias oportunidades con la Administración Central de Recursos Humanos del INTA, no obtuvo datos suficientes como para encarar una comparación entre los centros y, además, se le hizo saber que las bases de datos con que se cuenta datan de apenas dos o tres años atrás a la fecha, a partir de la habilitación de la Intranet. Tampoco le fue posible recabar información acerca del número de agentes a nivel nacional que se hallaban cursando estudios de grado y posgrado durante el período estudiado. En tal sentido, la posibilidad de efectuar un análisis comparativo queda pendiente y deberá ser motivo de una investigación ulterior que complemente los resultados aquí vertidos.

El otro aspecto que podemos considerar como una limitación, o tal vez una dificultad en el trabajo realizado, es el hecho de que el rico material recogido en entrevistas continúa inédito y obra en poder de la tesista. Aunque esto podría revertirse en el corto plazo, luego de una edición adecuada de los textos, la realidad es que en este momento el material no es accesible como fuente para otros investigadores y en la tesis que aquí presentamos solo se han transcripto aquellas manifestaciones que resultaron más pertinentes con los objetivos propuestos.

Si bien creemos que los resultados obtenidos en esta tesis dan un cierre al problema de investigación planteado, existen líneas de trabajo susceptibles de ser abordados en investigaciones futuras. Una de ellas es la trayectoria institucional de los agentes entrevistados en el período siguiente al investigado: sin duda, esa proyección ratificará o rectificará las afirmaciones que, al día de hoy, tenemos como certeras.

Por otro lado, resultaría relevante, para completar algunas posibles lagunas o puntos pendientes, lograr entrevistas con otros agentes que, por cuestiones de tiempo, no han participado en esta etapa.

## Bibliografía

### Referencias bibliográficas

#### 1- Obras citadas

BELLO CAMACHO, I y R. RIVEROS PINZÓN R (2003). *Cultura organizacional*. Bogotá: Departamento Administrativo de la función pública. Consultado en <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>. Fecha de captura: 15/04/13.

BOHLANDER, G., S. SNELL y A. SHERMAN (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México. International Thomson Editores.

CHIAVENATO, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Ed. McGraw Hill.

CHIAVENATO, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Ed. McGraw Hill.

DOLAN, S., R. S. SCHULER y R. VALLE (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid. Ed. McGraw Hill.

GIDDENS, A. (1998). *La constitución de la sociedad. Bases para una teoría de la estructuración*. Buenos Aires. Amorrortu editores.

GUBA, E. (1990). *The alternative paradigm dialog*. En E. G. Guba (Ed.). *The paradigm dialog*. Newbury Park. CA: Sage: 17-30.

IACOVIELLO, M. (1997). *El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas*. Caracas. Ética, profesionalización y reformas en la función pública. CLAD.

LAWRENCE J G. y D. CARL (2008). *El futuro de los negocios*. México Distrito Federal. Cengage Learning Editores.

LONGO, F. (2001). “La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad”. En *Red de Gestión Pública y Transparencia. Documento presentado la primera reunión del Diálogo Regional de Política de Gestión Pública y*

- Transparencia*. Banco en Washington el 26 y 27 de Abril del 2001. Banco Interamericano de Desarrollo.
- LONGO, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Barcelona. Instituto de Dirección y Gestión Pública.
- LONGO, F., (2003). “La reforma del empleo público en las democracias avanzadas, mérito con flexibilidad”. En Echebarría, Koldo (ed.). *Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública Servicio Civil: Temas para un diálogo*. Washington, CD: Banco Interamericano de Desarrollo: 7-53.
- MAROTA, J, C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid. Editorial ESIC.
- OSZLAK, O. (2001), *El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros*. En Documentos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Venezuela: (biblioteca electrónica), disponible en [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)
- OSZLAK, O. (2002). “Profesionalización de la Función Pública en el marco de la Nueva Gerencia Pública”. Trabajo presentado en la IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Santo Domingo, República Dominicana, Junio.
- OSLAK, O. (2003). “El Servicio Civil en América Latina y el Caribe: Situación y Retos Futuros”. En Echebarría, Koldo (ed.). *Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública Servicio Civil: Temas para un diálogo*. Washington, CD: Banco Interamericano de Desarrollo: 55-97.
- PUCHOL L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid. Ed. Diaz de Santos S.A.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*”. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

SENGEL P., C. ROBERTS y R. ROSS (2006). *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Argentina. Editorial Granica.

## **2- Fuentes de Referencia**

Decreto 127-Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el personal del INTA. 3 de febrero de 2006.

Escalafón para el personal del INTA, Buenos Aires, 1992.

INTA, Medio siglo al servicio del campo argentino- Ed. INTA. Noviembre 2006.

El INTA que queremos -Plan Estratégico Institucional 2005 – 2015. Diciembre 2004.

Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas del INTA .Diciembre 2005.

Manual de Evaluación de Desempeño INTA 2008.

## **3- Normativa**

### **3.1- Disposiciones (Dirección Nacional):**

Disposición Dirección Nacional N° 197/2008. INTA 15 de febrero de 2008.

### **3.2- Leyes:**

Ley N° 24185/1992- 21 de diciembre de 1992.

Ley N° 25.164 Marco de Regulación del Empleo Público Nacional. 08 de octubre 1999.

Ley N° 25641/2002 – 12 de septiembre de 2002.

### **3.3- Resoluciones (Consejo Directivo):**

Resolución Consejo Directivo N° 701/2004. INTA

Resolución Consejo Directivo N° 868/2005. INTA 26 de diciembre de 2005

Resolución Consejo Directivo N° CD N° 873/2006. INTA. 13 de diciembre de 2006.

Resolución Consejo Directivo N° 159/2007. INTA 29 de marzo de 2007.

Resolución Consejo Directivo N° 774/2007. INTA. 22 de octubre de 2007

Resolución Consejo Directivo N° 709/2008. INTA 16 de septiembre de 2008.

Resolución Consejo Directivo N° 368/2009. INTA 2 de junio de 2009.

Resolución Consejo Directivo N° 105/2010. INTA 02 de marzo de 2010

Resolución Consejo Directivo N° 699/2010. INTA. 29 de septiembre de 2010.

Resolución Consejo Directivo N° 952/2010. INTA 28 de diciembre de 2010.

Resolución Consejo Directivo N° 35/2011. INTA 23 de febrero de 2011.

Resolución Consejo Directivo N° 558/2011. INTA 11 de julio de 2011.

Resolución Consejo Directivo N° 606/2011. INTA 27 de julio de 2011.

Resolución Consejo Directivo N° 762/2011 .INTA 28 de septiembre de 2011.

Resolución Consejo Directivo N° 1083/2011. INTA 22 de diciembre de 2011.

## Anexos

Formulario I- Encuesta- Tesis de postgrado.

### ENCUESTA -PROFESIONAL-TÉCNICO – APOYO (Formulario I):

**Fecha:**

*Marque Con una X lo que corresponda.*

**Unidad a la que pertenece: EEA Anguil: .....EEA San Luis.....**

**Puesto ocupado actualmente (por ejemplo: ayudante de campo, laboratorio, etc):**

.....

**Ubicación escalafonaria (indique grupo, nivel y grado): .....**

**Antigüedad en el INTA: ..... AÑOS-**

#### Cuestionario:

**Nota: Para cada renglón marque una opción (DA-DE-PA o PD).**

Referencias: **DA:** De Acuerdo **DE:** desacuerdo **PA:** Parcialmente de acuerdo **PD:** Parcialmente en desacuerdo.

#### **1- Centralización/descentralización en la toma de decisiones:**

Nº de orden		DA	DE	PA	PD
1.1	En mi EEA/Agencia los jefes son quienes toman todas las decisiones				
1.2	En el proceso de toma de decisiones pueden participar los empleados de los niveles inferiores				
1.3	En la Unidad o EEA el poder y la autoridad están concentrados en una sola persona				
1.4	Las decisiones dentro de mi Unidad se toman solo desde la cúspide (máxima autoridad) de la organización hacia abajo (niveles inferiores)				

#### **2- Estructura organizativa:**

SI – NO – P: Parcialmente- NNC: No sabe/no contesta

Nº de orden		SI	NO	P	NNC
2.1	Conozco la estructura formal de mi unidad (EEA)				
2.2	Conozco la estructura formal del Centro Regional La Pampa San Luis				
2.3	Existen canales formales de autoridad en la Unidad				

2.4	La estructura de mi área es adecuada para el cumplimiento de los objetivos				
2.5	No todas las funciones de los puestos de trabajo se encuentran bien definidas.				
2.6	Las jerarquías son estables y están bien definidas				

**3-Autonomía Individual:** DA: De Acuerdo DE: desacuerdo PA: Parcialmente de acuerdo ; PD: Parcialmente en desacuerdo.

Nº de orden		DA	DE	PA	PD
3.1	Dentro de mi organización o institución se me permite decidir y buscar alternativas para resolver un determinado problema.				
3.2	La organización o institución no promueve la búsqueda de decisiones alternativas para resolver un determinado problema.				
3.3	En mi puesto de trabajo no tengo autonomía para realizar mi tarea.				
3.4	En mi puesto de trabajo solo tengo autonomía para resolver situaciones simples.				
3.5	Se me permite aportar nuevos conocimientos en la realización de mi tarea				

**4- Apoyo de líderes:** DA: De Acuerdo DE: desacuerdo PA: Parcialmente de acuerdo.; PD: Parcialmente en desacuerdo.

Nº de orden		DA	DE	PA	PD
4.1	Los líderes o directivos del INTA Anguil/San Luis alientan a su personal a progresar dentro de la institución.				
4.2	Los líderes o directivos del INTA Anguil/San Luis no se preocupan por su personal				
4.3	Los líderes o directivos del INTA Anguil/San Luis se preocupan por su personal en cuestiones internas y externas al lugar de trabajo.				
4.4	En el INTA lo más importante es el bienestar de las personas que pertenecen al instituto.				
4.5	Los Directivos promueven la estabilidad laboral de todo su personal.				
4.6	Los directivos se preocupan por brindar las condiciones mínimas de seguridad e higiene en el trabajo.				

### 5-Identidad:

5.1 ¿Me siento orgulloso/a de trabajar y pertenecer a esta institución?

SI                      NO                      INDIFERENTE

5.2- ¿Me siento reconocido/a en la sociedad por trabajar en el INTA?

SI NO ¿Por qué?

5.3- A mi entender, desde mi puesto de trabajo ¿Cómo contribuyo al logro de los objetivos institucionales?

5.4- ¿Me siento comprometido/a en lograr buenos resultados en mi trabajo? Sí- No  
¿Por qué?

### 6- Recompensa al desempeño:

SI- NO- P: Parcialmente.

Nº de orden		SI	NO	P
6.1	El salario que percibo es acorde a mis habilidades, conocimientos y experiencias.			
6.2	Recibo mi salario a término			
6.3	Mi experiencia y mi formación adquirida dentro de la organización se reflejan en mi salario			
6.4	La escala salarial actual es acorde al desarrollo y promoción de mi carrera			
6.5	Las compensaciones y ascenso que se otorgan al personal están relacionados directamente con la productividad.			
6.6	Existen diferencias salariales muy notables entre pares.			

### 7- Valores:

De acuerdo a su criterio **ordene de 1 a 5** los valores que predominan en esta institución.

Siendo el 1 el de mayor valor:

a- La institución vela por el mejoramiento continuo de los empleados \_\_\_\_

b- Se promueve la participación de todos los integrantes de la organización \_\_\_\_

c- La institución es un ejemplo de transparencia y responsabilidad sobre el manejo y cuidado de los recursos naturales \_\_\_\_

d- La institución se caracteriza por capacitar y retener a los mejores profesionales del sector \_\_\_\_

e- La institución promueve la integración y colaboración entre los empleados \_\_\_\_

### 8-Ritos y ceremonias:

Según su criterio para lograr un mayor espacio de integración, motivación, intercambio de experiencias y valoración de los empleados dentro de la institución, ¿cuáles de estas situaciones le resulta de mayor importancia? **Ordenar de mayor a menor importancia de 1 a 5:**

- a) Celebración día del empleado del INTA. \_\_\_\_
- b) Reconocimiento al personal por su antigüedad o años de servicios en la institución. \_\_\_\_
- c) Celebración de fechas festivas (Navidad, Año Nuevo, Día del Trabajador, etc.) \_\_\_\_
- d) Celebración del día del INTA (jornada recreativa de integración con todo el personal del Centro Regional). \_\_\_\_
- e) Reconocimiento al personal jubilado de la institución. \_\_\_\_

**9-Mitos:** **DA:** De Acuerdo **DE:** desacuerdo **PA:** Parcialmente de acuerdo; **PD:** Parcialmente en desacuerdo.

Nº de orden		DA	DE	PA	PD
9.1	Los fundadores quisieron crear una organización justa para todas las personas que trabajan en ellas				
9.2	Esta organización siempre se caracterizó por estar al servicio del pequeño productor				

### 10- Tamaño de la organización:

Durante los últimos años el INTA ha crecido en cuanto a su dimensión/tamaño. De acuerdo a su criterio indique en qué aspecto creció en mayor medida, **ordenando los ítems de 1 a 4**, siendo el 1 el índice correspondiente al de mayor crecimiento.

- a)- Cantidad de recursos humanos (personal) \_\_\_\_
- b)- Cantidad de recursos presupuestarios. \_\_\_\_
- c)- Infraestructura (edificios, laboratorios, etc.) \_\_\_\_
- d)- Cantidad de equipos y maquinarias. \_\_\_\_

### 11- Factores propios de la Gestión de Recursos Humanos (GRH).-Políticas de GRH proactivas /reactivas: SI – NO – P: Parcialmente- NNC: No sabe/no contesta

Nº de orden		SI	NO	P	NNC
11.1	Todos los empleados tenemos acceso a las novedades en materia de personal y recursos humanos				
11.2	Algunos empleados tienen acceso a las novedades en material de personal y recursos humanos				

11.3	El personal afectado al área de recursos humanos y personal se encuentra integrado a los demás grupos de trabajo dentro de la organización				
11.4	El personal afectado al área de recursos humanos y personal participa de la toma de decisiones de los niveles jerárquicos superiores.				

**12-Apoyo de la alta gerencia a la GRH:** DA: De Acuerdo DE: desacuerdo PA: Parcialmente de acuerdo PD: Parcialmente en desacuerdo.

Nº de orden		DA	DE	PA	PD
12.1	Desde los niveles gerenciales se brinda el apoyo suficiente para desarrollar mi carrera profesional dentro del INTA.				
12.2	Existe oportunidad para que todo el personal se capacite.				
12.3	Las capacitaciones que se ofrecen al personal no siempre resultan adecuadas a las necesidades				
12.4	Las políticas de recursos humanos y personal se aplican a todo el conjunto de la organización				
12.5	La gerencia y jefes superiores facilitan la aplicación de la legislación vigente en materia de recursos humanos				
12.6	La organización busca capacitar y retener a los mejores profesionales				

**13. Estructura para la función de RH:** SI – NO – P: Parcialmente- NNC: No sabe/no contesta

Nº de orden		SI	NO	P	NNC
13.1	Se han observado cambios en la estructura de la organización en cuanto al área de recursos humanos				
13.2	El área de recursos humanos o personal permite acceder fácilmente a las novedades de legislación o normativa vigente				
13.3	Existen canales de comunicación eficaces y fluidos en el área de recursos humanos				

#### 14 -Estilos de dirección.

Según su criterio, caracterice el estilo de dirección predominante dentro de mi Unidad, *eligiendo una* de las siguientes afirmaciones:

- a- Las decisiones solo se toman en los niveles superiores, sin la participación de los demás. \_\_
- b- Se permite cierta delegación en la toma de decisiones, pero las autoridades de los niveles superiores son quienes controlan las decisiones, mediante sus políticas. \_\_

c- Las decisiones generales y de política amplia se toman en el nivel superior, y las decisiones más concretas se permite que se tomen en los niveles inferiores. \_\_

d- Se promueve la toma de decisiones en toda la organización. La participación en la comunicación es ascendente y descendente. \_\_

***¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!!!***

**ENTREVISTA:**

**Fecha:**

**Unidad a la que pertenece: EEA Anguil: .....EEA San Luis..... C.Reg. LP SL.....**

**Puesto ocupado actualmente (por ejemplo: ayudante de campo, laboratorio, etc):**  
.....

**Ubicación escalafonaria (indique grupo, nivel y grado): .....**

**Antigüedad en el INTA: ..... AÑOS-**

**Cuestionario:**

**6-Preguntas generales:**

A- De acuerdo a su opinión ¿cuáles son los aspectos más destacables o favorables en materia de recursos humanos? ¿y los principales problemas u obstáculos?

B-De acuerdo a su función ¿la estructura formal (organizacional) vigente limita la opción a decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver un determinado problema?

C- Por tratarse de un organismo nacional, ¿qué impacto cree Ud. que tiene la economía nacional sobre los puestos de trabajo actualmente? Es decir sobre el empleo, los salarios, el acceso a la formación, a los puestos de trabajo.

D- Según su opinión ¿qué estilo de dirección (participativo y democrático o autoritario) caracteriza y prevalece en los niveles gerenciales dentro del INTA?

E- Durante los últimos años el INTA a evidenciado un crecimiento importante como institución? Cuáles son los aspectos más relevantes que caracterizan este crecimiento.

F- ¿Se han observado cambios en el área de gestión de recursos humanos, dentro de la institución?

H-¿Cuáles son los valores que caracterizan a nuestra institución?

**1-Subsistema de Gestión de Puestos de Trabajo:**

1.2- De acuerdo al marco legal existente (CCTS – RAEO), ¿el diseño y la descripción de los puestos es flexible y acorde a las necesidades de la organización? ¿Por qué?

**2- Subsistema de Gestión del empleo**

2.1- Los mecanismos e instrumentos de reclutamiento y selección utilizados dentro del INTA, ¿permiten captar y retener a los mejores candidatos para el puesto a cubrir? SI-NO- ¿Por qué?

### **3- Subsistema de Gestión del Rendimiento**

3.1- Los criterios e instrumentos de evaluación utilizados actualmente ¿permiten medir objetivamente el rendimiento de los empleados? Y establecer diferencias entre ellos?.

### **4- Subsistema de Gestión de la Compensación**

4.1- ¿El personal recibe un salario acorde a sus habilidades, conocimientos y experiencias?

4.2- ¿Existe equidad retributiva entre los puestos de mayor jerarquía de acuerdo a la complejidad funcional y el grado de responsabilidad asignada a cada uno de los puestos? .

¿Las diferencias salariales existentes entre los puestos de la estructura vertical y la estructura programática son acorde al grado de responsabilidad que se le asigna a cada puesto? ¿ Por qué?

4.3 -¿La estructura salarial actual estimula al personal a mejorar su rendimiento y aprendizaje? De qué manera?

### **5- Subsistema de Gestión del Desarrollo**

5.1-Desde los niveles gerenciales superiores se brinda el apoyo suficiente para desarrollar la carrera profesional dentro del INTA? De qué manera se manifiesta este apoyo?

5.2- ¿Existe oportunidad para que el personal se capacite continuamente? Existen grupos que tienen mayores posibilidades?

5.3- ¿La escala salarial prevista por el CCTS es acorde al desarrollo de la carrera del personal?¿ Cuáles son las principales ventajas y desventajas?

*!!!Muchas gracias por su colaboración!!!!*

Formulario III- Informantes claves. Representantes gremiales.

### ENTREVISTA:

**Fecha:**

**Unidad a la que pertenece: EEA Anguil: .....EEA San Luis.....**

**Antigüedad en el INTA: ..... AÑOS-**

#### Cuestionario:

A De acuerdo a su opinión ¿cuáles son los aspectos más destacables o favorables en materia de recursos humanos? ¿y los principales problemas u obstáculos?

B-¿La estructura formal (organizacional) vigente limita la opción a decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver un determinado problema?

C- Por tratarse de un organismo nacional, ¿qué impacto cree Ud. que tiene la economía nacional sobre los puestos de trabajo actualmente? Es decir sobre el empleo, los salarios, el acceso a la formación, a los puestos de trabajo.

D- ¿Cuáles son los valores que caracterizan a nuestra institución?.

E -Según su opinión ¿qué estilo de dirección (participativo y democrático o autoritario) caracteriza y prevalece en los niveles gerenciales dentro del INTA?

F-¿Cuáles son las principales problemáticas que plantean los empleados ante la representación gremial?

#### **1-Subsistema de Gestión de Puestos de Trabajo:**

1.1- En relación al proceso de toma de decisiones en la gestión de recursos humanos, ¿qué obstáculos y qué beneficios observa?.

1.2- De acuerdo al marco legal existente (CCTS – RAEO), ¿el diseño y la descripción de los puestos es flexible y acorde a las necesidades de la organización? ¿Por qué?

#### **2- Subsistema de Gestión del empleo**

2.1- Los mecanismos e instrumentos de reclutamiento y selección utilizados dentro del INTA, ¿permiten captar y retener a los mejores candidatos para el puesto a cubrir? SI-NO- ¿Por qué?

#### **3- Subsistema de Gestión del Rendimiento**

3.1- Los criterios e instrumentos de evaluación utilizados actualmente ¿permiten mediar

objetivamente el rendimiento de los empleados? Y establecer diferencias entre ellos?.

#### **4- Subsistema de Gestión de la Compensación**

4.1- ¿El personal recibe un salario acorde a sus habilidades, conocimientos y experiencias?

4.2- ¿Existe equidad retributiva entre los puestos de acuerdo a la complejidad funcional y el grado de responsabilidad asignada a cada uno de los puestos?

¿Las diferencias salariales existentes entre los puestos de la estructura vertical y la estructura programática son acorde al grado de responsabilidad que se le asigna a cada puesto? ¿ Por qué?

4.3 -¿La estructura salarial actual estimula al personal a mejorar su rendimiento y aprendizaje? De qué manera?

#### **5- Subsistema de Gestión del Desarrollo**

5.1-Desde los niveles gerenciales superiores se brinda el apoyo suficiente para desarrollar la carrera profesional dentro del INTA? De qué manera se manifiesta este apoyo?

5.2- ¿Existe oportunidad para que todo el personal se capacite continuamente?.

5.3- ¿La escala salarial prevista por el CCTS es acorde al desarrollo de la carrera del personal?¿ Cuáles son las principales ventajas y desventajas?

*¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!!!*

# Reglamento de Administración de Estructuras organizativas (RAEO)

## INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas

ANEXO I-B

TIPOS DE UNIDADES		VARIABLES DE VALORACION				
Código	Denominación	1.1. RESPONSABILIDAD SOBRE DECISIONES Y RESULTADOS INSTITUCIONALES	1.2. RESPONSABILIDAD SOBRE RELACIONES CON EL CONTEXTO	1.3. RESPONSABILIDAD SOBRE LA ORGANIZACION INSTITUCIONAL	2.1. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS HUMANOS	2.2. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS MATERIALES
11	02 INSTITUTO Tipo A	La unidad debe incluir responsabilidad la coordinación de algunos de los principales resultados institucionales en el ámbito nacional en materia de investigación aplicada.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad la totalidad de las principales relaciones con el contexto en el ámbito nacional yendo a la autoridad delegada para la coordinación de actividades derivadas de las mismas.	La unidad debe depender directamente de una unidad del tipo 08 como mínimo, debe tener bajo su dependencia directa 3 o más unidades de nivel 5 o superior, e incluir autoridad para intervenir en todas las gestiones técnicas de su responsabilidad, realizadas por otras unidades.	La unidad debe tener bajo su dependencia directa, entre 100 y 150 puestos de trabajo con un IP ubicado entre los percentiles 61 y 80 de la Institución.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad los recursos presupuestarios requeridos para la coordinación general de la totalidad de los resultados institucionales externos en el ámbito regional, los que se deben hallar entre los percentiles 56 y 65 de la Institución, y debe manejar recursos extra-presupuestarios asignados al logro de los objetivos principales de la unidad, para igual rango de percentiles.
10	01 ESTACION EXPERIMENTAL AGROPECUARIA Tipo B	La unidad debe incluir responsabilidad sobre la coordinación operativa de los resultados institucionales externos en el ámbito local y de algunas gestiones técnicas de ámbito regional.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad la totalidad de las principales relaciones con el contexto en el ámbito local, incluyendo la autoridad delegada para la coordinación de actividades derivadas de las mismas.	La unidad debe depender directamente de una unidad del tipo 08.02, debe tener bajo su dependencia directa 3 o más unidades de nivel 5, e incluir autoridad para intervenir en gestiones técnicas parciales de ámbito regional o local.	La unidad debe tener bajo su dependencia directa entre 100 y 149 puestos de trabajo con un IP ubicado entre los percentiles 41 y 60 de la Institución.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad los recursos presupuestarios requeridos para la coordinación general de la totalidad de los resultados institucionales externos en el ámbito regional, los que se deben hallar entre los percentiles 46 y 55 de la Institución, y debe manejar recursos extra-presupuestarios asignados al logro de los objetivos principales de la unidad, para igual rango de percentiles.
10	02 INSTITUTO- Tipo B	La unidad debe incluir responsabilidad sobre la coordinación operativa de algunos de los principales resultados institucionales externos en el ámbito nacional en materia de investigación aplicada en temáticas agroindustriales especializadas.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad la totalidad de las principales relaciones con el contexto en el ámbito de investigación aplicada agroindustrial especializada, incluyendo la autoridad delegada para la coordinación de actividades derivadas de las mismas.	La unidad debe depender directamente de una unidad del tipo 07 como mínimo, debe tener bajo su dependencia directa 2 o más unidades de nivel 5 o superior e incluir autoridad para intervenir en todas las gestiones técnicas de su responsabilidad, realizadas por otras unidades.	La unidad debe tener bajo su dependencia directa entre 60 y 99 puestos de trabajo con un IP ubicado entre los percentiles 61 y 80 de la Institución.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad los recursos presupuestarios requeridos para la coordinación general de la totalidad de los resultados institucionales externos en el ámbito regional, los que se deben hallar entre los percentiles 26 y 45 de la Institución, y debe manejar recursos extra-presupuestarios asignados al logro de los objetivos principales de la unidad, para igual rango de percentiles.
9	03 ESTACION EXPERIMENTAL AGROPECUARIA Tipo C	La unidad debe incluir responsabilidad sobre la coordinación operativa de los resultados institucionales externos en el ámbito local y de algunas gestiones técnicas de ámbito regional.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad la totalidad de las principales relaciones con el contexto en el ámbito local, incluyendo la autoridad delegada para la coordinación de actividades derivadas de las mismas.	La unidad debe depender directamente de una unidad del tipo 08.02 debe tener bajo su dependencia directa entre 40 o más unidades de nivel 4 o superior e incluir autoridad para intervenir en gestiones técnicas parciales de ámbito local, bajo su responsabilidad en que participan dichas áreas	La unidad debe tener bajo su dependencia directa entre 60 y 99 puestos de trabajo con un IP ubicado entre los percentiles 41 y 60 de la Institución.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad los recursos presupuestarios requeridos para la coordinación general de la totalidad de los resultados institucionales externos en el ámbito regional, los que se deben hallar entre los percentiles 26 y 45 de la Institución, y debe manejar recursos extra-presupuestarios asignados al logro de los objetivos principales de la unidad, para igual rango de percentiles.

**INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA**  
Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas

TIPO DE CLASE OCUPACIONAL		REQUISITOS MINIMOS SEGUN TIPO DE CLASE OCUPACIONAL		CAPACIDADES BASICAS		
Código Tipo Nivel	DENOMINACION	DESCRIPCION RESUMIDA	EXPERIENCIA LABORAL PREVIA	EDUCACION FORMAL NECESARIA	CONOCIMIENTOS	
P 11	<b>DIRECTOR EEA TIPO A</b>	<p><b>DISTRIBUCION FUNCIONAL DE LAS TAREAS:</b>  <b>PLANIFICACION:</b> Planificación operativa de unidades organizativas de nivel 11 de tipo "Estación Experimental A".  <b>DIRECCION:</b> Dirección formal sobre puestos titulares de unidades y demás puestos dependientes en forma indirecta.  <b>EJECUCION:</b> La menor parte de las tareas son de ejecución personal y son de muy alta complejidad.  <b>CONTROL:</b> Tareas de control y evaluación sobre unidades organizativas de nivel 8 y sus resultados.</p> <p><b>NATURALEZA DE LAS TAREAS DE EJECUCION:</b>                      Representación y negociaciones con organismos públicos y privados en el ámbito local.                      Asistencia y asesoramiento al Consejo Asesor Local.                      Conducción de la investigación, extensión, transferencia o tareas técnicas de alcance y complejidad altos.                      Asistencia técnica y asesoramiento para la transferencia a terceros.</p>	Se requiere como mínimo 4 años de experiencia laboral en puestos de trabajo de titular de unidad organizativa de nivel 8 ó superior.	Título universitario de duración no menor a 4 años y postgrado en especialidad afín con las disciplinas agropecuarias, agroindustriales, biológicas o afines.	Muy buen conocimiento sobre: • Tecnologías de gestión administrativa requeridas por el área. • Planificación y programación de actividades. Buen conocimiento sobre: • Formulación y gestión de programas y proyectos. • Tecnologías de gestión de del área bajo su responsabilidad. • Sistemas de investigación y extensión agropecuaria.	Muy buena capacidad para: • Dirigir y coordinar. • Planificar y evaluar. • La negociación y la administración de conflictos. • El manejo de relaciones institucionales. • Informar y comunicar.
P 11	<b>DIRECTOR INSTITUTO TIPO A</b>	<p><b>DISTRIBUCION FUNCIONAL DE LAS TAREAS:</b>  <b>PLANIFICACION:</b> planificación de unidades organizativas de nivel 11 de tipo Instituto de Investigación A.  <b>DIRECCION:</b> Dirección formal sobre puestos titulares de unidades.  <b>EJECUCION:</b> Una parte importante de las tareas son de ejecución personal y son de muy alta complejidad.  <b>CONTROL:</b> Tareas de control y evaluación sobre unidades organizativas de nivel 8 y sus resultados.</p> <p><b>NATURALEZA DE LAS TAREAS DE EJECUCION:</b>                      Representación y negociación con organismos públicos y privados que participen en el ámbito de competencia de la unidad.                      Conducción de la investigación básica ó tareas técnicas de alcance y complejidad altos.                      Asistencia técnica y asesoramiento para la transferencia a terceros.</p>	Se requiere como mínimo 4 años de experiencia laboral en puestos de trabajo de titular de unidad organizativa de nivel 8 ó superior.	Título universitario de duración no menor a 4 años y postgrado en especialidad afín con las disciplinas agropecuarias, agroindustriales, biológicas o afines.	Muy buenos conocimientos sobre técnicas relativas a la especialidad de la unidad. Buenos conocimientos sobre: • Formulación y gestión de programas y proyectos • Planificación y programación de actividades. • Sistemas de investigación agropecuaria.	Muy buena capacidad para: • Dirigir y coordinar. • Planificar y evaluar. • Manejo de conflictos. • El manejo de relaciones institucionales. • Informar y comunicar.

**INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA**

Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas

ANEXO I - B

TIPOS DE UNIDADES		VARIABLES DE VALORACION				2.2.
Código	Denominación	1.2.	1.3.	2.1.	2.2.	RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS MATERIALES
Nivel	Nº	RESPONSABILIDAD SOBRE RELACION CON EL CONTEXTO	RESPONSABILIDAD SOBRE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS HUMANOS		
8	01	COORDINADOR DE AREA				
7	01	DEPARTAMENTO	La unidad debe tener bajo su responsabilidad, con autorización delegada para la interlocución de los principales resultados institucionales externos en el ámbito local.	La unidad debe tener dependencia directa de una unidad de nivel 05 como mínimo, debe tener bajo su dependencia directa entre dos o más unidades de nivel 4 ó superior y no requiere incluir responsabilidad de intervención sobre las gestiones de otras unidades.	La unidad debe tener bajo su dependencia directa y/o entre un IP ubicado entre los percentiles 41 y 60 de la Institución.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad los recursos presupuestarios requeridos para la coordinación general de la totalidad de los resultados institucionales externos en el ámbito regional, los que se deben hallar entre los percentiles 16 y 25 de la Institución, y debe manejar recursos extra presupuestarios asignados al logro de los objetivos principales de la unidad, para igual rango de percentiles.
7	02	UNIDAD DE EXTENSION Y EXPERIMENTACION ADAPTATIVA O AGENCIAS DE EXTENSION RURAL	La unidad debe tener bajo su responsabilidad con autorización delegada para la interlocución de los principales resultados institucionales externos en el ámbito local y, en algunos casos, la gestión de la producción directa en el mismo ámbito.	La unidad debe tener dependencia directa de una unidad de nivel 05 como mínimo, y no requiere tener unidades bajo su dependencia directa, ni requiere incluir responsabilidad de intervención sobre las gestiones de otras unidades.	La unidad debe tener bajo su dependencia directa entre 5 y 9 puestos de trabajo con un IP ubicado entre los percentiles 41 y 60 de la Institución.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad los recursos presupuestarios requeridos para la coordinación general de la totalidad de los resultados institucionales externos en el ámbito regional, los que se deben hallar entre los percentiles 5 y 15 de la Institución, y debe manejar recursos extra presupuestarios asignados al logro de los objetivos principales de la unidad, para igual rango de percentiles.
6	01	DIVISION O GRUPOS DE TRABAJO	La unidad debe tener bajo su responsabilidad con autorización delegada para la interlocución de los principales resultados institucionales externos en el ámbito local.	La unidad debe tener dependencia directa de una unidad de nivel 05 como mínimo, y no requiere tener unidades bajo su dependencia directa, ni incluir responsabilidad de intervención sobre las gestiones de otras unidades.	La unidad debe tener bajo su dependencia directa entre 5 y 9 puestos de trabajo con un IP ubicado entre los percentiles 41 y 60 de la Institución.	La unidad debe tener bajo su responsabilidad los recursos presupuestarios requeridos para la coordinación general de la totalidad de los resultados institucionales externos en el ámbito regional, los que se deben hallar entre los percentiles 5 y 15 de la Institución, y debe manejar recursos extra presupuestarios asignados al logro de los objetivos principales de la unidad, para igual rango de percentiles.

**INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA**  
Reglamento de Administración de Estructuras Organizativas

Código Tipo Nivel	TIPO DE CLASE OCUPACIONAL		REQUISITOS MINIMOS SEGUN TIPO DE CLASE OCUPACIONAL			CAPACIDADES BASICAS
	DENOMINACION	DESCRIPCION RESUMIDA	EXPERIENCIA LABORAL PREVIA	EDUCACION FORMAL NECESARIA	CONOCIMIENTOS	
P 07	<b>JEFE DE DEPARTAMENTO</b>	<p><b>DISTRIBUCION FUNCIONAL DE LAS TAREAS:</b> proporcionar y planificar el trabajo de otras áreas bajo su dependencia.</p> <p><b>DIRECCION:</b> Jefatura formal sobre otras unidades de nivel 6 o inferior y sobre otros puestos que no son titulares de unidad.</p> <p><b>EJECUCION:</b> Una parte de las tareas del puesto son de ejecución personal y de alta complejidad.</p> <p><b>CONTROL:</b> Tareas de control y evaluación sobre unidades organizativas de nivel y sus resultados.</p> <p><b>NATURALEZA DE LAS TAREAS DE EJECUCION:</b> Tareas técnicas de alcance y complejidad altos. Asistencia y asesoramiento técnico a instancias superiores. Asistencia técnica, asesoramiento y transferencia a terceros.</p>	Se requieren como mínimo 5 años de experiencia en puestos de trabajo de nivel 5 o superior.	Título universitario en disciplinas de la especialidad de la unidad.	Muy buenos conocimientos en planificación y control de actividades. Buenos conocimientos en: • Procedimientos administrativos relacionados con la función. • Técnicas de la especialidad • Uso de recursos informáticos	Muy buena capacidad para: • La conducción de personal. • Interpretar instrucciones. Buena capacidad para: • La toma de decisiones. • Comunicar e informar. • La negociación y el manejo del conflicto.
P 07	<b>JEFE DE UNIDAD DE EXTENSION Y EXPERIMENTACION ADAPTATIVA o AGENCIA DE EXTENSION RURAL A</b>	<p><b>PLANIFICACION:</b> proporcionar y planificar el trabajo de otros puestos bajo su dependencia.</p> <p><b>DIRECCION:</b> Jefatura formal sobre otros puestos que no son titulares de unidad.</p> <p><b>EJECUCION:</b> La mayoría de las tareas del puesto son de ejecución personal y de mediana complejidad.</p> <p><b>CONTROL:</b> Tareas de control y evaluación sobre unidades organizativas de nivel 4 y sus resultados.</p> <p><b>NATURALEZA DE LAS TAREAS DE EJECUCION:</b> Tareas técnicas de alcance y complejidad medios. Asistencia y asesoramiento a instancias superiores. Asistencia técnica, asesoramiento y transferencia a terceros.</p>	Se requieren como mínimo 2 años de experiencia en puestos de trabajo de nivel 5 o superior.	Título universitario en disciplinas de la especialidad de la unidad.	Buenos conocimientos sobre: • Procedimientos administrativos relacionados con la función. • Técnicas de la especialidad. • Planificación y control de actividades. • El uso de los recursos informáticos.	Buena capacidad para: • La toma de decisiones. • La conducción de personal. • Comunicar e informar sobre las tareas. • Interpretar instrucciones



Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

BUENOS AIRES, 02 MAR. 2010

VISTO los presentes actuados en los que corren agregados los antecedentes relacionados con la propuesta de aprobación de las competencias de la Coordinación Territorial y la readecuación de las competencias de Coordinación de Área de Investigación, Área de Desarrollo Rural y Jefe de Grupo de Trabajo que fueran aprobadas por Resolución N° 483/04, y

CONSIDERANDO:

Que mediante Disposición N° 197 se crea la Comisión Asesora en Materia de Organización quien ha trabajado las competencias de Coordinador de Área de Investigación, de Área de Desarrollo Rural, de la Coordinación Territorial y de Jefe de Grupo de Trabajo, elaborando la presente propuesta.

Por ello, atento lo informado por la Dirección Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos, lo propiciado por la Dirección Nacional, las facultades otorgadas por el Decreto-Ley N° 21.680/56 y sus modificatorios, ratificado por Ley N° 25.641 y lo considerado en la reunión de fecha 24 de febrero de 2010, según consta en Acta 416 - Punto 3.45

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA

RESUELVE:

ARTICULO 1°.- Apruébase la readecuación de las competencias de Coordinador Área Desarrollo Rural, de Coordinador de Área de Investigación y de Jefe de

M  
RB  
C



Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Grupo de Trabajo y las correspondientes a Coordinador Territorial, que como Anexos I, II, III y IV, respectivamente, forman parte integrante de la presente resolución.

ARTICULO 2º.- Tómesese nota, comuníquese y archívese.

RESOLUCION Nº 105

Ing. Agr. Carlos Horacio CASARICELA  
Presidente



## COORDINACION ÁREA DESARROLLO RURAL

### PROPOSITO GENERAL:

Contribuir al desarrollo sustentable en lo social, económico y ambiental en el ámbito de la EEA.

### COMPETENCIAS:

- Intervenir en los procesos de planeamiento, ejecución y seguimiento institucional de los instrumentos programáticos vinculados a las actividades de transferencia, extensión, experimentación y vinculación.
- Promover la implementación de estrategias de integración entre Investigación y Extensión.
- Participar en la asignación de recursos presupuestarios, materiales y humanos.
- Participar de la elaboración e implementación de los planes operativos anuales de actividades de las agencias de extensión coordinando y articulando el trabajo de las mismas.
- Supervisar la gestión de los recursos humanos, económicos y patrimoniales asignados a las Agencias de extensión de su área de influencia.
- Participar en la gestión matricial de la Unidad.
- Identificar las necesidades de capacitación y promover la formación y actualización de los recursos humanos para fortalecer las líneas estratégicas.
- Promover la investigación en extensión y la sistematización y difusión del conocimiento.
- Participar en la elaboración de las estrategias de comunicación institucionales.
- Promover procesos de innovación tecnológica y organizacional.
- Intervenir en la evaluación del desempeño de los recursos humanos del área.
- Promover la constitución e integración de los Consejos Locales Asesores de AER y monitorear su funcionamiento.

Integra Resolución Nº 805  
de Fecha 02/03/10

PATRICIA CALAFELL  
Abogada  
Secretaría del Consejo Directivo



Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria  
*D.N.A. de Organización y Recursos Humanos*

2010 – Año del Bicentenario de la Revolución de Mayo\*

ANEXO II

## GRUPO DE TRABAJO

### PROPOSITO GENERAL:

Asegurar la ejecución de las actividades, controlar el uso de los recursos y participar en el seguimiento y evaluación de las actividades y en la identificación de las principales líneas estratégicas, las vacancias y requerimientos de capacitación, a fin de contribuir al desarrollo de las capacidades del Grupo en la Unidad.

### COMPETENCIAS:

- Entender en el desarrollo de las actividades de investigación y/o extensión definidas para el grupo en la Unidad.
- Entender en el desarrollo de los recursos humanos, en la administración de los mismos y de los recursos materiales asignados para asegurar los medios y las condiciones necesarios para la ejecución de las actividades.
- Asistir al Coordinador del Área en la planificación, seguimiento y evaluación de las actividades de investigación y/o extensión.
- Entender en la gestión de la información generada por su grupo manteniendo informado al Coordinador del Área.
- Colaborar en la elaboración de las propuestas de actividades que deban llevarse a cabo como resultado de la identificación de los factores que condicionan el desarrollo del sector y de la demanda a la institución generadas en la región.
- Favorecer el desarrollo de relaciones laborales armoniosas.
- Promover la interacción con otros grupos dentro y fuera de la Unidad.
- Promover, en el ámbito del Grupo, la articulación de los componentes estratégicos.
- Participar en la transferencia y/o difusión de los conocimientos y/o tecnologías generadas.

Integra Resolución N° 205  
de Fecha 02/03/10

PATRICIA CALAFELL  
Abogada  
Secretaría del Consejo Directivo



Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria  
D.N.A. de Organización y Recursos Humanos

2010 - Año del Bicentenario de la Revolución de Mayo\*

ANEXO III

## COORDINACION DE AREA INVESTIGACION

### PROPOSITO GENERAL:

Coordinar la ejecución, participar en el control, seguimiento y evaluación de las actividades e intervenir en la identificación de las principales líneas estratégicas, las vacancias y requerimientos de capacitación del área.

### COMPETENCIAS:

- Intervenir en el estudio y análisis de la situación actual y potencial del área de investigación en el ámbito de influencia de la Unidad.
- Intervenir en la definición de los temas prioritarios de investigación.
- Participar en la asignación de recursos físicos y humanos a los proyectos de investigación.
- Participar en la elaboración del presupuesto y en la determinación de las necesidades de infraestructura y de recursos humanos del área.
- Promover y coordinar la formación de equipos interdisciplinarios para la realización de las actividades que permitan alcanzar los resultados del área.
- Intervenir en la gestión de los recursos económicos, patrimoniales y humanos asignados al área.
- Participar en la coordinación, control y evaluación de las actividades de investigación.
- Identificar las necesidades de capacitación y promover la formación y actualización de los recursos humanos para fortalecer las líneas estratégicas.
- Intervenir en la evaluación del desempeño de los recursos humanos del área.
- Favorecer el desarrollo de relaciones laborales armoniosas.
- Participar en el modelo de gestión matricial de la Unidad.
- Coordinar acciones disciplinarias e interdisciplinarias entre áreas de la misma Unidad, con otras unidades o con otras instituciones públicas o privadas orientadas a lograr un objetivo común.
- Proponer la interrelación con otras organizaciones científicas y técnicas.

Integra Resolución N° 405  
de Fecha 02/03/20

PATRICIA CALAFELL  
Abogada  
Secretaría del Consejo Directivo



Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria  
D.N.A. de Organización y Recursos Humanos

2010 - Año del Bicentenario de la Revolución de Mayo\*

ANEXO IV

## COORDINACIÓN TERRITORIAL

### PROPOSITO GENERAL:

Contribuir al desarrollo sustentable del territorio en lo social, económico y ambiental.

### COMPETENCIAS:

- Intervenir en los procesos de planeamiento, ejecución y seguimiento institucional de los instrumentos programáticos vinculados a las actividades de transferencia, extensión, experimentación y vinculación.
- Promover la implementación de estrategias de integración entre Investigación y Extensión.
- Participar en la asignación de recursos presupuestarios, materiales y humanos.
- Elaborar el Plan Operativo Anual de la CT
- Participar de la elaboración e implementación de los planes anuales operativos de actividades de las agencias de extensión coordinando y articulando el trabajo de las mismas.
- Supervisar la gestión de los recursos humanos, económicos y patrimoniales asignados a las Agencias de extensión de su área de influencia.
- Participar en la matriz local y regional.
- Promover la conformación y consolidación de redes de innovación
- Participar en la elaboración de las estrategias de comunicación institucionales.
- Promover procesos de innovación tecnológicas y organizacionales en el ámbito de su territorio
- Promover la constitución e integración de los Consejos Asesores de AER y monitorear su funcionamiento

Integra Resolución N° 105  
de Fecha 02/03/10

  
PATRICIA CALAFELL  
Abogada  
Secretaría del Consejo Directivo

## TABLAS DE PONDERACIÓN MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### A.1.4. PERSONAL PROFESIONAL CLASE A CON FUNCIÓN:

Los mismos conceptos generales del personal profesional clase a sin función, MÁS UN CONCEPTO DE COORDINACION:

- COORDINACION Y SUPERVISION

### A.1.5. PERSONAL DE CONDUCCION:

- PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA
- PENSAMIENTO SISTEMICO Y PROSPECTIVO
- LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES
- COMUNICACIÓN E INTEGRACION
- LIDERAZGO Y SUPERVISION

Para el Personal de Apoyo/Técnico como el Profesional Clase A, se utilizan dos tipos diferentes de planillas según posean o no función de coordinación. En ambos casos, para el personal con función, además de los CONCEPTOS GENERALES se agrega UN CONCEPTO DE COORDINACION al que se le asignó un peso del 30%. El 70% restante se distribuye entre los CONCEPTOS GENERALES en idéntica proporción que para el Personal sin función.

En síntesis, el puntaje final correspondiente a cada grupo se establecerá según las siguientes “**Tablas de ponderación**”:

#### PERSONAL DE APOYO Y TECNICO SIN FUNCION

CONCEPTOS GRALES	PUNTAJE	PESO	TOTAL CONCEPTO
APTITUD		0.25	
RESPONSABILIDAD		0.20	
RENDIMIENTO		0.25	
COOPERACION		0.15	
INTEGRACION		0.15	
TOTAL PERSONAL S/FUNCION			

**PERSONAL DE APOYO Y TECNICO CON FUNCION**

CONCEPTOS	PUNTAJE	PESO	TOTAL CONCEPTO
APTITUD		0.175	
RESPONSABILIDAD		0.140	
RENDIMIENTO		0.175	
COOPERACION		0.105	
INTEGRACION		0.105	
COORDINACION Y SUPERVISION		0.300	
TOTAL PERSONAL S/CARGO			

**PERSONAL PROFESIONAL CLASE A SIN FUNCION**

CONCEPTOS GRALES	PUNTAJE	PESO	TOTAL CONCEPTO
EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA		0.25	
CREATIVIDAD E INICIATIVA		0.20	
ACTITUD DE SUPERACION		0.15	
INTEGRACION		0.15	
RIGOR CIENTIFICO Y METOLOGICO		0.25	
TOTAL PERSONAL PROFESIONAL S/FUNCION			

**PERSONAL PROFESIONAL CLASE A CON FUNCION**

CONCEPTOS	PUNTAJE	PESO	TOTAL CONCEPTO
EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA		0.175	
CREATIVIDAD E INICIATIVA		0.140	
ACTITUD DE SUPERACION		0.105	
INTEGRACION		0.105	
RIGOR CIENTIFICO Y METOLOGICO		0.175	
COORDINACION Y SUPERVISION		0.300	
TOTAL PERSONAL PROFESIONAL C/FUNCION			

<b>PERSONAL DE CONDUCCION</b>			
<b>CONCEPTOS GRALES</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PESO</b>	<b>TOTAL CONCEPTO</b>
PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA		<b>0.25</b>	
PENSAMIENTO SISTEMICO Y PROSPECTIVO		<b>0.20</b>	
LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES		<b>0.20</b>	
COMUNICACIÓN E INTEGRACION		<b>0.15</b>	
LIDERAZGO		<b>0.20</b>	
<b>TOTAL PERSONAL DE CONDUCCION</b>			

El puntaje asignado a cada CONCEPTO será multiplicado por el peso correspondiente de ponderación. La sumatoria de los valores de la columna "TOTAL CONCEPTO" expresará el resultado numérico final de la evaluación.

## **A.2 - EXPRESION DE LA EVALUACION**

La calificación inicial correspondiente a cada concepto, tiene los siguientes valores:

No Alcanzó (NA)	20 puntos.
Alcanzó Parcialmente (AP)	40 puntos.
Alcanzó (A)	60 puntos
Superó (S)	80 puntos.
Superó Ampliamente (SA)	100 puntos.

Para todos los efectos, se expresará el Resultado Conceptual Final de la evaluación del desempeño luego de multiplicar el valor de cada concepto por el peso correspondiente. Hecha la sumatoria de la columna "Total Concepto", se utilizará para este resultado final, la siguiente escala:

No Alcanzó (NA)	20 a 30 puntos
Alcanzó Parcialmente (AP)	31 a 50 puntos
Alcanzó (A)	51 a 70 puntos
Superó (S)	71 a 90 puntos
Superó Ampliamente (SA)	91 a 100 puntos

se agregan las aclaraciones pertinentes respecto de las calificaciones para los puntajes intermedios con la siguiente propuesta de redondeo:

No Alcanzó (NA)	20 a 30,4 puntos
Alcanzó Parcialmente (AP)	30,5 a 50,4 puntos
Alcanzó (A)	50,5 a 70,4 puntos
Superó (S)	70,5 a 90,4 puntos
Superó Ampliamente (SA)	90,5 a 100 puntos

# Formularios de Evaluación de Desempeño -Manual de Evaluación de Desempeño-

 <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 1</b> <small>Secretaría de Agricultura, Cíndería, Pesca y Alimentos Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria</small>						
<b>UNIDAD ORGANIZATIVA:</b>	<b>DEPENDENCIA:</b>	<b>PERIODO DE EVALUACION:</b>	<b>FECHA:</b>			
<b>APELLIDO Y NOMBRE :</b>			<b>LEGAJO:</b>			
<b>UBICACIÓN ESCALAFONARIA:</b>	<b>PUESTO:</b>	<b>GRUPO EVALUATORIO: PERSONAL DE CONDUCCION</b>				
<b>SUPERIOR INMEDIATO / 1er EVALUADOR :</b> <b>Apellido y Nombre:</b>			<b>Cargo:</b>			
<b>TIPO/USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN</b>						
ANUAL <input type="checkbox"/>		SEMESTRAL <input type="checkbox"/>				
<b>A. CONCEPTOS GENERALES DE DESEMPEÑO</b>						
<b>1. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA: Evalúa la capacidad de planificar las actividades de su área de competencia a corto, mediano y largo plazo y de participar en la planificación estratégica institucional.</b>						
	NA <input type="checkbox"/>	AP <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	S <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	
<b>2. PENSAMIENTO SISTEMICO Y PROSPECTIVO: Evalúa la capacidad para resolver las situaciones críticas y/o problemas desde un enfoque sistémico, diseñando y ejecutando las soluciones más adecuadas, ponderando los distintos escenarios y alternativas.</b>						
	NA <input type="checkbox"/>	AP <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	S <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	
<b>3. LOGROS DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES: Evalúa el grado de contribución de su gestión, al logro de los objetivos institucionales.</b>						
	NA <input type="checkbox"/>	AP <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	S <input type="checkbox"/>	SA <input type="checkbox"/>	
<p>1/4</p> <p>DNAO y RRHH – 2011/12</p>						



Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 1

**4. COMUNICACIÓN E INTEGRACION:** Evalúa la capacidad de comunicar e integrar a los miembros dentro de su área de competencia, y además, con el resto de la Institución.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**5. LIDERAZGO Y SUPERVISION:** Evalúa las condiciones para promover, conducir, delegar y supervisar las actividades, procesos y resultados del área de su competencia. Asimismo, se considera la capacidad para lograr la colaboración e involucramiento espontáneo de la gente y para tomar decisiones con flexibilidad, según las distintas situaciones que debe resolver.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

### B. EVALUACION FINAL PONDERADA

FACTORES GRALES	PUNTAJE	PESO	TOTAL FACTOR
<b>B.1. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA</b>		0.25	
<b>B.2. PENSAMIENTO SISTEMICO Y PROSPECTIVO</b>		0.20	
<b>B.3. LOGRO DE OBJETIVOS INST.</b>		0.20	
<b>B.4. COMUNICACIÓN E INTEGRACION</b>		0.15	
<b>B.5. LIDERAZGO</b>		0.20	

**TOTAL PERSONAL DE CONDUCCION\***

### C. OBSERVACIONES

**Fortalezas del evaluado**

2/4

\* Expresión Conceptual: Ver Apartado "A 2" del Manual de Evaluación.  
DNAO y RRHH – 2011/12



## Áreas de mejora del evaluado

### D. REGISTRO DE LA JUNTA EVALUADORA

#### Registro de insumos recibidos y utilizados por la Junta Evaluadora

FORMULARIO PGI	FORMULARIO PGE	Formulario De OPINION ANEXO II	MEMORIA ANUAL	FORMULARIOS INTERNOS	NO UTILIZÓ INSUMOS ESCRITOS	OTROS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Registro de firmas

<u>EVALUADO</u>	<u>JUNTA EVALUADORA / INTEGRANTES</u>
FIRMA DEL AGENTE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
APELLIDO Y NOMBRE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
N ° LEGAJO:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
FECHA:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
	VEEDOR/ES GREMIAL/ES (FIRMA, ACLARACION Y GREMIO)



**E. INSTANCIA DE DEVOLUCIÓN**

**Acciones de mejora (capacitación, entrenamiento en el puesto de trabajo, rotación, modificación de tareas, reuniones periódicas, entre otras)**

**F. PROXIMO PERIODO**

**Consolidación de propuestas y acciones a implementar durante el próximo período evaluatorio.**

**DEVOLUCIÓN**

**FIRMA DEL EVALUADO:**

**FIRMA Y ACLARACIÓN DEL/ LOS RESPONSABLES DE LA DEVOLUCIÓN:**

**FECHA:**

4/4



Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 2

UNIDAD ORGANIZATIVA:	DEPENDENCIA:	PERIODO DE EVALUACION:	FECHA:
----------------------	--------------	------------------------	--------

APELLIDO Y NOMBRE :	LEGAJO:
---------------------	---------

UBICACIÓN ESCALAFONARIA:	PUESTO:	GRUPO EVALUATORIO: <b>PROFESIONAL SIN FUNCION DE COORDINACION</b>
--------------------------	---------	--

SUPERIOR INMEDIATO / 1er EVALUADOR : <b>Apellido y Nombre:</b>	<b>Cargo:</b>
---	---------------

### TIPO/USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN

ANUAL
  SEMESTRAL
  PROPUESTA DE EVALUACIÓN\*

### A. CONCEPTOS GENERALES DE DESEMPEÑO

**1. EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA:** Evalúa el trabajo producido por el agente en calidad y cantidad, con relación a los objetivos establecidos. Considera el tiempo, los recursos humanos y materiales empleados.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**2. CREATIVIDAD E INICIATIVA:** Evalúa la capacidad para generar cambios y proponer nuevas alternativas en su tarea y en las de su equipo de trabajo. Considera además la obtención de nuevos aportes o soluciones a través de la vinculación con otras instituciones/organismos para el logro de los objetivos institucionales.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**3. ACTITUD DE SUPERACION:** Evalúa la búsqueda de actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos para mejorar el desempeño en su tarea, así como las capacidades para optar por tareas de mayor responsabilidad y complejidad.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

1/4

\* Ver apartado "B.10" del Manual de Evaluación.  
DNAO y RRHH – 2011/12



Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 2

**4. INTEGRACION:** Evalúa la actitud para relacionarse con el resto del personal para generar un ambiente armónico de trabajo.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**5. RIGOR CIENTIFICO Y/O METODOLOGICO:** Considera el grado de cumplimiento en la APLICACIÓN de los principios, método científico y metodologías propias de su disciplina, para el logro de los resultados buscados.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

### B. EVALUACION FINAL PONDERADA

CONCEPTOS GRALES	PUNTAJE	PESO	TOTAL FACTOR
<b>B.1. EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA</b>		0.25	
<b>B.2. CREATIVIDAD E INICIATIVA</b>		0.20	
<b>B.3. ACTITUD DE SUPERACION</b>		0.15	
<b>B.4. INTEGRACION</b>		0.15	
<b>B.5. RIGOR CIENTIFICO Y METOLOGICO</b>		0.25	
<b>TOTAL PERSONAL PROFESIONAL SIN FUNCIÓN</b>			
<b>TOTAL EXPRESION FINAL *</b>			(NA, AP, A, S, SA):

### C. OBSERVACIONES

Fortalezas del evaluado

2/4

\* Expresión Conceptual: Ver Apartado "A 2" del Manual de Evaluación.  
DNAO y RRHH – 2011/12



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 2

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto Nacional de Estadística y Censos

Áreas de mejora del evaluado

### D. REGISTRO DE LA JUNTA EVALUADORA

#### Registro de insumos recibidos y utilizados por la Junta Evaluadora

FORMULARIO PGI	FORMULARIO PGE	Formulario De OPINION ANEXO I y/o II	FORMULARIOS INTERNOS	NO UTILIZÓ INSUMOS ESCRITOS	OTROS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Registro de firmas

<u>EVALUADO</u>	<u>JUNTA EVALUADORA / INTEGRANTES</u>
FIRMA DEL AGENTE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
APELLIDO Y NOMBRE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
N ° LEGAJO:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
FECHA:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
	VEEDOR/ES GREMIAL/ES (FIRMA, ACLARACION Y GREMIO)

3/4

DNAO y RRHH - 2011/12



**E. INSTANCIA DE DEVOLUCIÓN**

**Acciones de mejora (capacitación, entrenamiento en el puesto de trabajo, rotación, modificación de tareas, reuniones periódicas, entre otras)**

**DEVOLUCIÓN**

**FIRMA DEL EVALUADO:**

**FIRMA Y ACLARACIÓN DEL/ LOS RESPONSABLES DE LA DEVOLUCIÓN:**

**FECHA:**

4/4



Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 3

UNIDAD ORGANIZATIVA:	DEPENDENCIA:	PERIODO DE EVALUACION:	FECHA:
----------------------	--------------	------------------------	--------

APELLIDO Y NOMBRE :		LEGAJO:
UBICACIÓN ESCALAFONARIA:	PUESTO:	GRUPO EVALUATORIO: <b>PROFESIONAL CON FUNCION DE COORDINACION</b>
SUPERIOR INMEDIATO / 1er EVALUADOR : Apellido y Nombre:		Cargo:

### TIPO/USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN

ANUAL

SEMESTRAL

PROPUESTA DE EVALUACIÓN\*

### A. CONCEPTOS GENERALES DE DESEMPEÑO

**1. EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA:** Evalúa el trabajo producido por el agente en calidad y cantidad, con relación a los objetivos establecidos. Considera el tiempo, los recursos humanos y materiales empleados.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**2. CREATIVIDAD E INICIATIVA:** Evalúa la capacidad para generar cambios y proponer nuevas alternativas en su tarea y en las de su equipo de trabajo. Considera además la obtención de nuevos aportes o soluciones a través de la vinculación con otras instituciones/organismos para el logro de los objetivos institucionales.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**3. ACTITUD DE SUPERACION:** Evalúa la búsqueda de actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos para mejorar el desempeño en su tarea, así como las capacidades para optar por tareas de mayor responsabilidad y complejidad.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

1/5

\* Ver apartado "B.10" del Manual de Evaluación.  
DNAO y RRHH – 2011/12

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 3

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

**4. INTEGRACION:** Evalúa la actitud para relacionarse con el resto del personal para generar un ambiente armónico de trabajo.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**5. RIGOR CIENTIFICO Y/O METODOLOGICO:** Considera el grado de cumplimiento en la APLICACIÓN de los principios, método científico y/o metodologías propias de su disciplina, más adecuados para el logro de los resultados buscados.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

### CONCEPTO DE COORDINACION

**6. COORDINACION Y SUPERVISION:** Evalúa la capacidad de: 1) promover, generar y organizar el trabajo en equipo potenciando las individualidades que lo componen, y 2) realizar el seguimiento de las actividades, proporcionando la orientación para optimizar y corregir los desvíos.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

### B. EVALUACION FINAL PONDERADA

CONCEPTOS GRALES	PUNTAJE	PESO	TOTAL FACTOR
<b>B.1. EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA</b>		0.175	
<b>B.2. CREATIVIDAD E INICIATIVA</b>		0.140	
<b>B.3. ACTITUD DE SUPERACION</b>		0.105	
<b>B.4. INTEGRACION</b>		0.105	
<b>B.5. RIGOR CIENTIFICO Y METOLOGICO</b>		0.175	
<b>CONCEPTO DE COORDINACION</b>			
<b>B.6. COORDINACION Y SUPERVISION</b>		0.30	
<b>TOTAL PERSONAL PROFESIONAL CON FUNCIÓN</b>			
<b>TOTAL EXPRESION FINAL*</b>			(NA, AP, A, S, SA):

2/5

\* Expresión Conceptual: Ver Apartado "A 2" del Manual de Evaluación.  
DNAO y RRRH – 2011/12

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 3

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto Nacional de Estadística y Censos

### C. OBSERVACIONES

Fortalezas del evaluado.

---

Áreas de mejora del evaluado

### D. REGISTRO DE LA JUNTA EVALUADORA

#### Registro de insumos recibidos y utilizados por la Junta Evaluadora

FORMULARIO PGI	FORMULARIO PGE	Formulario De OPINION ANEXO II	MEMORIA ANUAL	FORMULARIOS INTERNOS	NO UTILIZÓ INSUMOS ESCRITOS	OTROS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 3

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto de Desarrollo y Tecnología Agropecuaria

### Registro de firmas

<u>EVALUADO</u>	<u>JUNTA EVALUADORA / INTEGRANTES</u>
FIRMA DEL AGENTE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
APELLIDO Y NOMBRE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
N° LEGAJO:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
FECHA:	VEEDOR/ES GREMIAL/ES (FIRMA, ACLARACION Y GREMIO)

### E. INSTANCIA DE DEVOLUCIÓN

Acciones de mejora (capacitación, entrenamiento en el puesto de trabajo, rotación, modificación de tareas, reuniones periódicas, entre otras)

### F. PROXIMO PERIODO

Consolidación de propuestas y acciones a implementar durante el próximo período evaluatorio.

4/5

DNAO y RRRH – 2011/12

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 3

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Ministerio de Recursos Humanos y Empleo Público

### DEVOLUCIÓN

**FIRMA DEL EVALUADO:**

**FIRMA Y ACLARACIÓN DEL/ LOS RESPONSABLES DE LA DEVOLUCIÓN:**

**FECHA:**

5/5

DNAO y RRHH – 2011/12



Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 4

UNIDAD ORGANIZATIVA:	DEPENDENCIA:	PERIODO DE EVALUACION:	FECHA:
----------------------	--------------	------------------------	--------

APELLIDO Y NOMBRE :	LEGAJO:
---------------------	---------

UBICACIÓN ESCALAFONARIA:	PUESTO:	GRUPO EVALUATORIO: APOYO / TECNICO SIN FUNCION DE COORDINACION
--------------------------	---------	---

SUPERIOR INMEDIATO / 1er EVALUADOR : Apellido y Nombre:	Cargo:
--	--------

### TIPO/USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN

ANUAL

SEMESTRAL

### A. CONCEPTOS GENERALES DE DESEMPEÑO

**1. APTITUD:** Evalúa el grado en que el agente reúne los conocimientos, habilidades y criterios necesarios para el desarrollo de la tarea correspondiente a su nivel de puesto. Considera las propuestas y sugerencias del agente para la modificación y mejora de los procesos. Considera, asimismo, la actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos de acuerdo con las oportunidades que le brinda la Institución.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**2. RESPONSABILIDAD:** Evalúa el grado en que el agente cumple con la ejecución de las tareas asignadas.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**3. RENDIMIENTO:** Evalúa el resultado del trabajo del agente, en calidad y cantidad, en función del tiempo y de los recursos asignados y disponibles para realizar la tarea.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

1/3

DNAO y RRHH – 2011/12



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 4

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

**4. COOPERACION:** Evalúa la disposición favorable para trabajar con el conjunto del personal, en beneficio de los objetivos institucionales.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**5. INTEGRACION:** Evalúa la actitud para relacionarse con el resto del personal en pos de generar un ambiente armónico de trabajo.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

### B. EVALUACION FINAL PONDERADA

CONCEPTOS GRALES	PUNTAJE	PESO	TOTAL FACTOR
B.1. APTITUD		0.25	
B.2. RESPONSABILIDAD		0.20	
B.3. RENDIMIENTO		0.25	
B.4. COOPERACION		0.15	
B.5. INTEGRACION		0.15	
TOTAL PERSONAL APOYO/TECNICO S/FUNCIÓN			
TOTAL EXPRESION FINAL*			(NA, AP, A, S, SA):

### C. OBSERVACIONES

Fortalezas del evaluado

Areas de mejora del evaluado

2/3

\* Expresión Conceptual: Ver Apartado "A 2" del Manual de Evaluación.  
DNAO y RRHH - 2011/12



Instituto de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 4

### D. REGISTRO DE LA JUNTA EVALUADORA

#### Registro de firmas

<u>EVALUADO</u>	<u>JUNTA EVALUADORA / INTEGRANTES</u>
FIRMA DEL AGENTE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
APELLIDO Y NOMBRE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
N° LEGAJO:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
FECHA:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
	VEEDOR/ES GREMIAL/ES (FIRMA, ACLARACION Y GREMIO)

### E. INSTANCIA DE DEVOLUCIÓN

Acciones de mejora (capacitación, entrenamiento en el puesto de trabajo, rotación, modificación de tareas, reuniones periódicas, entre otras)

#### DEVOLUCIÓN

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA Y ACLARACIÓN DEL/ LOS RESPONSABLES DE LA DEVOLUCIÓN:

FECHA:

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 5

UNIDAD ORGANIZATIVA:	DEPENDENCIA:	PERIODO DE EVALUACION:	FECHA:
----------------------	--------------	------------------------	--------

APELLIDO Y NOMBRE :	LEGAJO:
---------------------	---------

UBICACIÓN ESCALAFONARIA:	PUESTO:	GRUPO EVALUATORIO: <b>APOYO / TECNICO CON FUNCION DE COORDINACION</b>
--------------------------	---------	--

SUPERIOR INMEDIATO / 1er EVALUADOR : <b>Apellido y Nombre:</b>	Cargo:
---	--------

**TIPO/USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN**

ANUAL

SEMESTRAL

**A. CONCEPTOS GENERALES DE DESEMPEÑO**

**1. APTITUD:** Evalúa el grado en que el agente reúne los conocimientos, habilidades y criterios necesarios para el desarrollo de la tarea correspondiente a su nivel de puesto. Considera las propuestas y sugerencias del agente para la modificación y mejora de los procesos. Considera, asimismo, la actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos de acuerdo con las oportunidades que le brinda la institución.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**2. RESPONSABILIDAD:** Evalúa el grado en que el agente cumple con la ejecución de las tareas asignadas

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**3. RENDIMIENTO:** Evalúa el resultado del trabajo del agente en calidad y cantidad, en función del tiempo y de los recursos asignados y disponibles para realizar la tarea.

	NA	AP	A	S	SA	
	<input type="checkbox"/>					

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO 2011/2012 – F 5**

**4. COOPERACION:** Evalúa la disposición favorable para trabajar con el conjunto del personal, en beneficio de los objetivos institucionales.

	NA      AP      A      S      SA <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
--	--	--

**5. INTEGRACION:** Evalúa la actitud para relacionarse con el resto del personal en pos de generar un ambiente armónico de trabajo.

	NA      AP      A      S      SA <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
--	--	--

**CONCEPTO DE COORDINACION**

**6. COORDINACION Y SUPERVISION:** Evalúa la capacidad de: 1) promover, generar y organizar el trabajo en equipo, potenciando las individualidades que lo componen, y 2) realizar el seguimiento de las actividades, proporcionando la orientación para optimizar y corregir los desvíos.

	NA      AP      A      S      SA <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
--	--	--

**B. EVALUACION FINAL PONDERADA**

CONCEPTOS GRALES	PUNTAJE	PESO	TOTAL FACTOR
<b>A.1. APTITUD</b>		0.175	
<b>A.2. RESPONSABILIDAD</b>		0.140	
<b>A.3. RENDIMIENTO</b>		0.175	
<b>A.4. COOPERACION</b>		0.105	
<b>A.5. INTEGRACION</b>		0.105	
<b>CONCEPTO DE COORDINACION</b>			
<b>B.6. COORDINACION Y SUPERVISION</b>		0.30	
<b>TOTAL PERSONAL APOYO/TECNICO C/FUNCIÓN</b>			
<b>TOTAL EXPRESION FINAL*</b>			(NA, AP, A, S, SA):

\* Expresión Conceptual: Ver Apartado "A 2" del Manual de Evaluación.  
 DNAO y RRRH – 2011 /12

**C. OBSERVACIONES**

Fortalezas del evaluado

---

Áreas de mejora del evaluado

**D. REGISTRO DE LA JUNTA EVALUADORA**

**Registro de firmas**

<u>EVALUADO</u>	<u>JUNTA EVALUADORA / INTEGRANTES</u>
FIRMA DEL AGENTE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
APELLIDO Y NOMBRE:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
N ° LEGAJO:	FIRMA Y ACLARACION (LEG. )
FECHA:	VEEDOR/ES GREMIAL/ES (FIRMA, ACLARACION Y GREMIO)

3/4

DNAO y RRHH - 2011 /12



**E. INSTANCIA DE DEVOLUCIÓN**

**Acciones de mejora (capacitación, entrenamiento en el puesto de trabajo, rotación, modificación de tareas, reuniones periódicas, entre otras)**

**DEVOLUCIÓN**

**FIRMA DEL EVALUADO:**

**FIRMA Y ACLARACIÓN DEL/ LOS RESPONSABLES DE LA DEVOLUCIÓN:**

**FECHA:**