



Uruguay  
Presidencia

ONSC  
Oficina Nacional  
del Servicio Civil



Gestión del  
Desempeño

# GESTIÓN DE DESEMPEÑO POR RESULTADOS Y COMPETENCIAS LABORALES



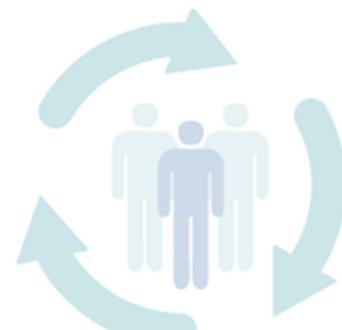
## ¿Por qué evaluar y gestionar el desempeño?

Durante muchos años se ha evaluado el desempeño de las personas en las organizaciones con escaso éxito y los sistemas tradicionales, por múltiples razones, generaron resistencias significativas tanto por los evaluadores como por los evaluados.

Las personas necesitan saber cómo se visualiza y aprecia el resultado de su esfuerzo, el valor que agregan con la realización de su trabajo. Todos siempre tenemos una idea de nuestro desempeño y del de los demás. La clave es cómo ordenarlo, explicitarlo, conversarlo y hacerlo constructivo y provechoso para uno, nuestro equipo y el entorno laboral de la organización a la que pertenecemos.

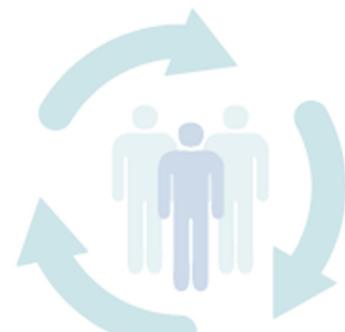
### LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

*“Qué propusimos, qué hicimos, qué resultados logramos y qué haremos para mejorar hacia adelante”; es la consigna de preguntas a responder en una buena evaluación de cualquier desempeño individual, grupal u organizacional. “*



El desafío más importante que se plantea hoy, más que evaluar el desempeño y con qué método, es conocerlo para gestionarlo, mantenerlo, desarrollarlo y consolidar su mejora continua en el tiempo. En particular adaptándolo a los nuevos desafíos de los cambios tecnológicos y del mundo del trabajo.

**La Gestión del Desempeño** integra a la evaluación en su proceso, pero es un concepto mucho más amplio, integral y permanente. Genera una comunicación franca, sostenida y sincera de retroalimentación continuada entre personas, sobre cómo va sucediendo el trabajo y los resultados que logramos en él. Busca facilitar cómo alcanzarlos y hacerlo de manera más eficiente y más productiva, o sea con mayor inteligencia y creatividad.



## ¿Para qué evaluar y gestionar el desempeño?

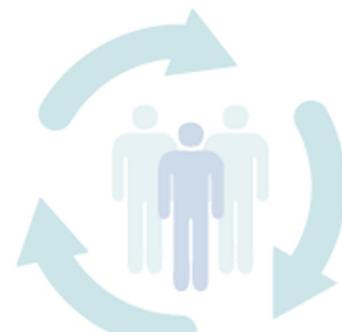
Este proyecto innovador y estratégico para la Gestión Humana del Estado, brinda un proceso y herramientas integrales a los líderes y colaboradores, donde se da a conocer y explicitar qué objetivos y metas deben ser alcanzados para satisfacer las necesidades y expectativas de los Ciudadanos y qué apoyos son necesarios para su logro.

### EVALUAR PARA CONOCER Y AVANZAR

*“Las personas en cualquier grupo y organización, necesitan conocer qué se espera de ellas, qué objetivos y metas deben alcanzar y para qué y en qué contribuye su esfuerzo y su trabajo.*

*Esto da sentido a su labor y facilita su compromiso con su equipo de trabajo y la organización a la que pertenece”.*

La gestión del desempeño es un proceso continuo de comunicación e intercambio, que genera oportunidades para identificar las fortalezas y las áreas de mejora de cada persona en



sus responsabilidades y con su entorno laboral. Evalúa el desempeño para luego poder gestionarlo de manera continuada y lograr su mejora mediante planes de desarrollo individual.

## ¿Qué evaluamos?

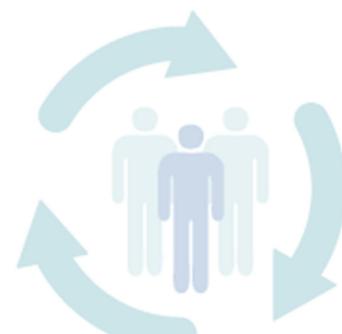
Se evaluarán resultados y [competencias](#) comunes y específicas a la función pública de cada ocupación. El sistema de Gestión del Desempeño se basa en los principios del auto desarrollo y apoyo integral al potencial de competencias que la persona pone en juego a la función asignada, con enfoque a resultados concretos que deberán ser alcanzados.

## Gestión del Desempeño a dos niveles:

➔ Por Resultados (nivel Grupal) y Competencias (nivel Individual)



**A nivel de equipos**, se trabaja en las unidades organizativas para acordar la definición de objetivos y resultados a alcanzar, alineados a los objetivos estratégicos de la organización. Se definen indicadores de gestión para su evaluación y monitoreo y se comparan, al finalizar el ciclo de evaluación, los resultados efectivamente alcanzados. El análisis de brecha entre lo



planificado y lo efectivamente logrado, permite identificar oportunidades de mejora para un nuevo ciclo de planificación.

## ¿Y después de evaluar qué?

### Plan Individual de Desarrollo de Competencias

En razón de la evaluación realizada entre jefe y colaborador, con apoyo de otros actores que participan del entorno laboral, se identifican qué conocimientos habilidades y actitudes requieren mayor desarrollo para el logro de resultados. Jefes y colaboradores acuerdan planes individuales con actividades orientadas a un proceso de aprendizaje efectivo, para incrementar y expandir en su trabajo el talento y potencial que cada uno posee.

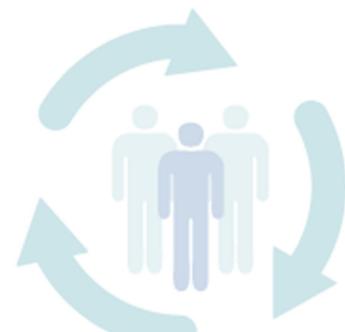
El plan de desarrollo individual implica un proceso de aprendizaje efectivo de cada funcionario, que debe lograr resultados demostrables y generar evidencia para integrar, como hasta ahora, al legajo funcional.

## ¿Qué beneficios genera?

El sistema tiene beneficios para todos los funcionarios independientemente de su vínculo, relación, ocupación, jerarquía o grado que tenga.

### Algunos de los Beneficios para los Servidores Públicos:

- Mejorar la comunicación interna en todos los sentidos dentro de la organización.
- Ser reconocidos y valorizados por los esfuerzos, conocimientos, habilidades y actitudes.
- Aportar información valiosa para la mejora propia y de sus entornos laborales.
- Ser protagonista de sus propios recorridos de aprendizaje y desarrollo, contando con las herramientas necesarias para superarse a sí mismo y aportar a otros.
- Identificar necesidades de desarrollo y apreciar como los jefes, colaboradores y pares van mejorando sus desempeños.

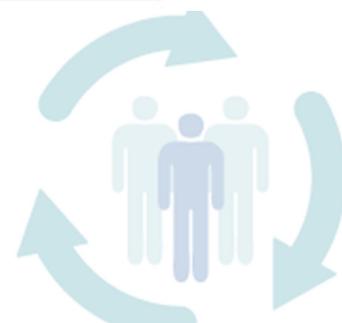


- Establecer objetivos, metas claras y medibles y evaluar resultados objetivos.
- Trabajar alineados a la planificación estratégica de los Incisos.
- Desarrollar las competencias del trabajo en equipo y la comunicación.
- Anticipar y facilitar la detección y apoyo a quienes tienen bajo desempeño.
- Liderar desde la motivación, el compromiso y la facilitación a los colaboradores.
- Aumentar el sentido de responsabilidad y compromiso de cada funcionario al partir de la evaluación de resultados a lograr.
- Contar con un sistema más objetivo para la toma de decisiones de otros procesos de Gestión Humana. (Selección de personal, información para confirmación de cargos, movilidad interna, sistemas disciplinarios, entre otros).

### ¿Quiénes participan?

El sistema de gestión del desempeño por resultados y competencias, está dirigido a todos los funcionarios de la Administración Central. En este proceso todos tienen la oportunidad de evaluar y ser evaluados y de aportar de manera constructiva desde diferentes roles, a la mejora propia y de otros, para juntos lograr una excelente calidad de servicios a nuestra principal razón de ser en la función pública: **Nuestros Ciudadanos.**

### Nuevo Sistema, nuevas funciones, NUEVOS ROLES



## ¿Cómo se evalúa? La evaluación de 360°

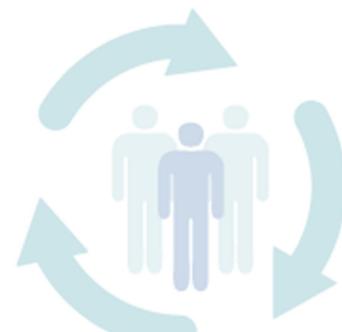
En el correr de los años los métodos para evaluar el desempeño fueron variando, tanto en su contenido como sobre quiénes evaluaban.



En su evolución histórica pasaron a no solo evaluar, sino gestionar y desarrollar el desempeño. Ello demandó mayor información para lograr ser más objetivos y transparentes a lo que se sumaron miradas de otros agentes que reciben los resultados del trabajo para trascender la percepción subjetiva de la relación Jefes y Colaboradores, integrando en el proceso al “entrono laboral” conformado por pares, compañeros de la unidad, otras secciones e incluso otros Incisos.

La evaluación de 360° es anónima y se realiza con aportes de diferentes roles, apreciando y reconociendo los puntos fuertes y los aspectos a mejorar a nivel de competencias y orientar el desarrollo hacia una mejora continua de resultados.

Esta modalidad de trabajo, contribuye también a profundizar la comunicación franca y mejora la calidad del ambiente laboral, desarrollando confianza en líderes y colaboradores a todos los niveles de la organización.



**ONSC**  
Oficina Nacional  
del Servicio Civil



Escanea el código  
y accede a más  
información