

Entrevistas



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Líderes del MTSS y del MTOP cuentan su experiencia sobre el nuevo sistema de gestión del desempeño



Conversamos con Adriana Adano, encargada de Gestión y Desarrollo Humano del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y con Luis Pesce, jefe de Cuentas Personales del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, quienes participaron de la experiencia práctica que el equipo de gestión del desempeño de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) realiza desde el 2021.

¿Cómo fue la implementación de la experiencia piloto en tu área sobre el sistema de gestión del desempeño por competencias?

A.A: Recibimos invitación de la ONSC para incorporarnos en plan piloto. El primer paso fue analizar el régimen actual, concientizarnos y apropiarnos de la necesidad de cambio. Posteriormente, fuimos convocados para la formación en el marco teórico, complementando con ejemplos prácticos. Una vez apropiados los fundamentos, trabajamos en el área comprometiendo a cada uno de los referentes para finalmente desarrollar el proceso en el que fuimos formados.

L.P: Al principio costó entenderla, pero luego de la capacitación, que la verdad que fueron muy buenos docentes, ya fue más fácil implementarla. Primer pensamos que iba a ser muy pesada, pero terminó siendo favorable.



¿Cómo fue el vínculo o intercambio con el equipo de ONSC?

A.A: Un equipo que más allá de su indiscutible formación académica, desarrolla comportamientos sumamente contenedores, amigables, que en todo momento nos hicieron sentir respaldados, se adelantaron a las dudas que pudieran surgir y continuamente estuvieron validando los avances y retroalimentando los procesos.

L.P: Muy bueno, llevadero, supieron explicar, repetir, siempre estuvieron a la orden. Vinieron algunas veces acá al ministerio a tratar el tema con el equipo. Se formó un vínculo muy importante para llevar esto adelante. Estuvimos yendo a la ENAP a los talleres que se dieron y luego a la Torre Ejecutiva donde tuvimos la última charla.

¿Qué reflexiones le merecen este modelo de evaluación ahora que vivenciaron todo el proceso?



A.A: Muy enriquecedor. Nos aportó una visión que nos acerca a los valores que deben impregnar nuestro desempeño como servidores públicos e impacta en el cumplimiento de los objetivos y competencias de cada organismo.

”

«Este modelo de evaluación «...nos aportó una visión que nos acerca a los valores que deben impregnar nuestro desempeño como servidores públicos e impacta en el cumplimiento de los objetivos y competencias de cada organismo».

Adriana Adano



L.P: Es un modelo muy innovador que no apunta tanto a la calificación como se hacía antes del 1 al 20. Acá se están buscando herramientas para perfeccionar al funcionario y que ese perfeccionamiento lleve a que la persona trabaje mejor. Fue interesante la retroalimentación porque yo pude calificar a la vez que fui calificado. Quizás lo que más nos costó fueron los métodos. El área de capacitación nos proporcionó un listado de cursos a los que las personas pueden asistir de acuerdo a sus necesidades.

”

«Es un modelo muy innovador que no apunta tanto a la calificación como se hacía antes (...). Acá se están buscando herramientas para perfeccionar al funcionario y que ese perfeccionamiento lleve a que la persona trabaje mejor».

Luis Pesce

¿Qué esperás que aporte a la organización?

A.A: Poner foco en la Ciudadanía, concientizando al funcionariado sobre el vínculo que existe entre las tareas que realizamos, cómo las realizamos y el impacto que tiene en el bienestar común y en el fortalecimiento de la Democracia. Además de incidir en la cultura de la organización, enquistando la comprensión de que la contrapartida de formar parte del funcionariado público implica la responsabilidad de desarrollar competencias específicas y transversales que aporten valor al sistema.

”

«Yo creo que el funcionario tiene que aprender que estamos para servir la sociedad y que si viene una persona -que vienen muchas- que no venga a un ministerio vacío».

Luis Pesce

L.P: Una mayor calidad. Yo creo que el funcionario tiene que aprender que estamos para servir la sociedad y que si viene una persona -que vienen muchas- que no venga a un ministerio vacío. Que se le pregunte en qué se le puede ayudar, si necesita algo, que el funcionario se sienta comprometido con el ministerio mismo. Y que en esa evaluación que se hace también se involucren todos. No es solo el jefe el que puede proponer cambios, el funcionario también lo puede hacer. Gracias a esto yo he visto propuestas de parte de mi equipo y eso lo discutimos mucho, cuando hay algo nuevo que incorporar, lo trabajamos entre todos.

¿Cuáles fueron los principales desafíos a los que se enfrentaron?

A.A: El más desafiante fue la autoevaluación, reconocernos como personas que tenemos nuestras fortalezas y debilidades para luego considerar esas debilidades, no como una barrera, sino como una oportunidad de mejora.

Otro punto crítico es la entrevista y el desarrollo de plan de trabajo. La entrevista impone despojarse de preconceptos, dejar de lado empatías y desacuerdos, analizar los procesos y nuestro propio aporte como referentes en el logro de los objetivos.

Escuchar la visión del otro y posicionados en comportamientos empáticos, tener herramientas para responder con asertividad a cuestionamientos que pretendan transformar este diálogo en un enfrentamiento personal o minimizar la trascendencia del desarrollo de las competencias transversales en el cumplimiento de los objetivos. Que a la entrevista le siga el desarrollo del plan de trabajo da un encuadre al proceso que minimiza la tendencia a personalizar el contenido de la misma.

L.P: En mi equipo de trabajo no hubo desafíos, pero sí sé de otras áreas que hubo ciertas resistencias, pero nos sentamos a conversar para explicar por qué es importante hacerlo y lo resolvimos.

¿Qué oportunidades detectaron dentro de su área que favoreció el proceso?

A.A: El área de Gestión Humana (GH) está entrenada, por sus objetivos, en desplegar herramientas para el desarrollo de la carrera funcional. GH aporta una visión integral de la organización, que facilita comprender el impacto que en la prestación del servicio se deriva de un funcionariado comprometido, formado, consciente de las consecuencias de su desarrollo laboral.

En la pandemia la adaptación al cambio y la flexibilidad fue vivida con gran intensidad porque el área tuvo que afrontar desafíos de reestructuración de procesos en tiempos muy cortos. Afrontar miedos y preocupaciones vinculadas con nuestra propia salud y sobrevivencia, impregnados de la conciencia que nuestro trabajo impactaba en la prosecución del servicio. Y esas lecciones aprendidas han quedado incorporadas en los procesos. Nada es estático, el cambio es un dato de la realidad para esta área.

L.P: La oportunidad de expresarle a nuestros jefes nuevos compromisos. Cuando hubo una devolución fue muy buena porque antes trabajábamos de manera aislada. Ahora, junto con una reestructura edilicia en la que toda gestión humana está integrada, hay más apertura. Todo se dio en un mismo momento, la reforma y la nueva forma de evaluar.

¿Ha percibido mejoras en los procesos de trabajo y en los resultados individuales de las personas a su cargo como resultado de su participación en la experiencia piloto?

A.A: Ha influido en profundizar el diálogo como herramienta para la prosecución de los objetivos, en la comprensión de la influencia en los procesos que tiene ser conscientes de las competencias transversales que potencian el cumplimiento de los objetivos. Aprendimos del proceso técnicas para replicarlas en el abordaje de otras problemáticas que deben resolverse en el área.

Se ha internalizado la necesidad de colectivizar la información y la conciencia que cada uno de los integrantes del equipo aporta al cumplimiento de los objetivos. Al valorar los objetivos, tomamos conciencia del valor de nuestros aportes y nos aporta dignidad y bienestar.

L.P: Se han abierto individualmente a hacer propuestas en la que después los evaluamos entre todo el equipo. Por ejemplo, nuestra área comenzará a hacer liquidaciones y han surgido ideas por parte del equipo de dejar un día específico para liquidar y no atender público.

Hemos aprendido a hablar otro idioma. Si bien yo tenía la flexibilidad de delegar, ahora fluyen más las propuestas.

¿Cómo ves ahora la nueva etapa que se viene relativa a la capacitación y experiencia piloto de la que participarán los líderes de todo el Inciso?

A.A: Un gran desafío. Tenemos que trabajar en la cultura institucional y reforzar los valores que han determinado que eligiéramos ser funcionarios públicos.

Por sus competencias, el MTSS tiene una cultura institucional en que el servicio a la Ciudadanía está muy presente. El desafío es alinear ese compromiso hacia la Ciudadanía con los valores que impregnan las relaciones funcionales.



”

En este modelo de evaluación, «...ya no hablaremos de números, sino de competencias y de cómo desarrollar y potenciar esas competencias vinculando las mismas con la planificación estratégica y el logro de los objetivos institucionales».

Adriana Adano

Tenemos que poner foco en las debilidades del proceso vigente y su vinculación con situaciones que se dan a diario en el desarrollo de las tareas, en que los funcionarios expresan sentimientos de insatisfacción, percepción de no ser valorados. Y el aporte que este modelo hace para minimizar estas percepciones, dado que ya no hablaremos de números, sino de competencias y de cómo desarrollar y potenciar esas competencias vinculando las mismas con la planificación estratégica y el logro de los objetivos institucionales.



L.P: Hay algunas jefaturas que al principio se mostraron un poco reacios a esta nueva modalidad por la mala experiencia que tuvieron con el sistema de calificación pasada. Pero después que se les explica en qué los va a beneficiar y lo entienden, se suman a esta iniciativa. También tenemos el desafío de ser el ministerio con la franja etaria más alta y es un poco más difícil llegarles a esas personas con ideas novedosas como estas. Vamos a llegarles, pero necesitamos ir a ellas de otra forma.