



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS Y COMPETENCIAS LABORALES

Enzo Galaschi y Fabiana Dutra

En nuestro tercer encuentro del «Ciclo de Entrevistas», conversamos con Enzo Galaschi y Fabiana Dutra, encargados del proyecto: «Gestión del desempeño por resultados y competencias laborales».

Enzo Galaschi es licenciado en Trabajo Social, post graduado en Gestión Humana y Magister en Administración de Empresas (MBA). Es docente en materias de grado en Gestión Humana y Comportamiento Organizacional desde el año 2005 a la fecha y fue docente de posgrado en Gestión del Desempeño y en la maestría de Gestión Pública de la Universidad Católica. Ha integrado varios proyectos relacionados a su profesión vinculados con la gestión del Cambio Organizacional. Actualmente se desempeña como Adscripto a la Dirección, facilitando el proyecto sobre Gestión del Desempeño en la ONSC.

Fabiana Dutra es Contadora Pública y especialista en gestión de Recursos Humanos. Ha integrado varios proyectos relacionados a la gestión humana por competencias en el Banco de Seguros del Estado (BSE). Actualmente se desempeña como Gerente (I) del área de Gestión Humana por Competencias, del proyecto sobre Gestión del Desempeño en la ONSC. Además, es docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UDELAR en el área de gestión de personas.

¿En qué contexto surge el proyecto «Gestión del desempeño»?

E.G: El proyecto de Gestión del Desempeño es un proyecto estratégico definido por el Servicio Civil para este período de gobierno, debido a que el actual sistema de evaluación hace años está obsoleto y la única consecuencia que tiene es incidir como un mérito en los concursos. Se viene aplicando desde el año 1997 y se basa en factores orientados a rasgos de las personas, que son importantes, pero no aportan al nuevo concepto del desempeño competente, asociado al logro de resultados.

El nuevo proyecto es más genérico, integral, dado que gestionar el desempeño es más que evaluarlo. Evaluar es una parte importante del proceso que obviamente tiene que ver con la gestión, pero antes de eso, hay que definir cuál es el desempeño deseado, planificarlo, ejecutarlo y después evaluarlo para otra vez mejorar, siendo esto último su principal objetivo.

Ha habido muchos intentos de cambiarlo durante los distintos gobiernos anteriores y no se ha logrado. Hoy el concepto de evaluación de desempeño ha evolucionado en el mundo y en definitiva, lo que nosotros estamos planteando es justamente un sistema integral y progresivo de forma tal que luego de evaluarlo, se actúe para lograr mejorar y esa es la gran diferencia con el modelo actual que se conoce. En principio, este sería el contexto del cual partimos, y tenemos la misión de hacer una norma nueva para luego implementar y generalizar a todos los funcionarios de la Administración Central, un nuevo sistema que está basado en competencias y se orienta a resultados observables, verificables, fruto del esfuerzo y valor que aplican las personas en sus actividades.

¿Qué diferencia hay entre el modelo actual de evaluación y el proyecto de gestión del desempeño que se propone?

E.G: En la actualidad, se evalúa el desempeño de todos los funcionarios, pero para el 97% de ellos, no tiene consecuencias. Solamente el 3% usó esa evaluación, que se transforma en un número para ser utilizado como mérito en los concursos. Se estaba haciendo un esfuerzo organizacional muy grande que ha traído más problemas que soluciones. Es más, en el modelo actual, ni siquiera hay una instancia formal de entrevista, e interviene un tribunal que no tiene nada que ver con el funcionario evaluado, no conoce el contexto del trabajo ni cuenta con evidencias objetivas para evaluar.

Para nosotros, mucho más interesante que evaluar, es contestar a la pregunta: ¿evalúo y después qué? Esta pregunta es la que activa la gestión del desempeño. La evaluación está en el foco de un proceso que es el insumo para después empezar la mejora de la gestión porque la gestión del desempeño empezó antes.

Empezó cuando se puede ser capaz, en términos generales, de decir lo que se espera de cada uno, cuáles son los resultados, cuáles son las competencias implicadas que intervienen en su logro. A partir de ese momento, empieza un proceso permanente que tiene que ver con los procesos de la comunicación humana.

Dentro de las metodologías propuestas, se impulsa trabajar por objetivos claves, que son resultados cortos, acordables y que cuando se alcanzan disparan el diálogo e intercambio entre jefe, colaborador y también un diálogo intenso entre todo el equipo. Ahí es donde vemos el desempeño y nos sentamos para conversar, no para juzgar o castigar, que es como lo siente la gente ahora, sino para aprender y mejorar.

A grandes rasgos, ¿en qué consiste este nuevo sistema de gestión del desempeño?

E.G: Podemos hacer un esquema general y hablar de la gestión del desempeño en tres niveles: a nivel de individuos, a nivel de grupos y a nivel de organización. Puedo ver el desempeño individual pero también puedo ver el desempeño grupal y también puedo hablar del desempeño de toda la organización en tanto logre sus objetivos con buenos resultados y cumpla de mejor manera con sus cometidos. También hay dos componentes grandes que son los contenidos a evaluar: las competencias y los resultados. Una cosa tiene que ver con la otra. Lo más importante es el resultado. A partir del resultado, se puede comparar lo que se había planificado con lo que realmente se ha logrado y de allí surge una diferencia, una brecha que nos refiere para realizar la evaluación y ver los aspectos favorables que nos hicieron llegar al logro y también qué se podría mejorar. Se identifican oportunidades y lo más importante es que se está generando un aprendizaje, no podemos sacar el desempeño del aprendizaje, si no, no tiene sentido. Para nosotros esto es el corazón filosófico del proyecto. Después, hay que tomar decisiones y pasarlo a números, pero no es esa la esencia, es la excepción y ahí está el cambio. A partir del resultado y de esa brecha vas a revisar las competencias. El conocimiento, la habilidad y la actitud son los componentes que te ayudan a hacer un análisis de las cosas que hay que mejorar porque cuando alguien no logra resultados, hay que analizar los factores por los cuales no se lograron.

A nivel grupal, los equipos tienen metas y tienen competencias que son grupales. Una cosa es como yo trabajo en equipo individualmente y otra cosa es cómo trabajamos colectivamente y se puede acompasar. Es otra metodología de trabajo. Hay muchos paradigmas mezclados y va a ser parte del proceso de cambio.

¿Qué estrategias utilizaron para transitar este proceso?

E.G: La primera estrategia es la ley. La normativa va a ser lo primero que te ayude, y trabajar mucho el cambio con la gente, generando un cambio a la hora de evaluar y que de esta manera jefes y colaboradores no vivan a la evaluación como un juicio, como una sentencia, sino más bien como una oportunidad donde podemos construir una mejora con otros.

¿Qué es lo más importante de la evaluación? que se pueda generar aprendizaje y para eso lo más importante es que cada uno pueda cumplir con el plan de desarrollo individual, o sea, hacer algo para mejorar su desempeño. Por ello el objetivo es poder desarrollar a todos los funcionarios. ¿Qué quiere decir formar? Todo el mundo piensa que es capacitar, formar es otra cosa, justamente es generar alguna acción que pueda cambiar el hábito de la conducta de la competencia. Es simplemente eso. Capaz es ir a una reunión y aprender a escuchar al otro en vez de interrumpirlo, saber preguntar, mejorar los fundamentos, etc.

En el Banco de Seguros del Estado se implementó este sistema de evaluación. ¿Cómo fue ese proceso?

F.D: Fue un proceso largo. Empezamos en el 2010 a pensar y a diseñar el sistema, a ver cómo sería, nos capacitamos e hicimos un piloto. En el 2014 lo implementamos. Comenzamos con la evaluación como parte del sistema de gestión. Para alcanzar ciertos resultados, se necesita que la gente haga ciertas cosas y eso comprende a las competencias. ¿Y cómo hago para que la gente tenga esas competencias? Ahí entra en juego el desarrollo.

Empezamos con cosas simples como que la gente entendiera el proceso de 360° por qué elegimos esa metodología y no otra. El propio proceso fue generando y desarrollando competencias.

Después empezamos a profundizar en otros temas como quién evalúa a quién, del proceso en sí mismo, de cómo generar retroalimentación, etc. Con cada ciclo de evaluación identificábamos aspectos a mejorar, ya sea por el proceso mismo o porque le preguntábamos a la gente. Y después viene toda la etapa de desarrollo que como decía Enzo, no pasa solo por la capacitación, sino que pasa por el día a día. Primero hay que identificar qué es lo que hay que cambiar o mejorar. Muchas veces escuchamos a los funcionarios decir «Yo soy buen funcionario, vengo todo el año, nunca faltó luego, en hora».



“Muchas veces escuchamos a los funcionarios decir “Yo soy buen funcionario, vengo todo el año, nunca faltó”. Y la pregunta es: ¿eso es lo que se espera de ese funcionario, que esté sentado en el horario que tiene que estar o que esté motivado y generando resultados para la ciudadanía? ”-

Fabiana Dutra

Y la pregunta es: ¿eso es lo que se espera de ese funcionario, que esté sentado en el horario que tiene que estar o que esté motivado y generando resultados para la ciudadanía?.

Después están todos los medios de desarrollo. Se empiezan a producir documentos, investigaciones, contenidos y cursos. Y a todo ese material que se genera hay que compartirlo y dejarlo disponible para todos los funcionarios.

¿Ya está definido el diccionario con sus competencias y comportamientos?

E.G: Se arrancó con un piloto. Al no tener una normativa, se generaron insumos y los métodos para operar, evaluar y corregir. A través del estudio de otras oficinas de Servicio Civil de América Latina, se definieron las competencias transversales, es decir, competencias que deben tener todos los evaluados.

Evidentemente es un producto vivo, que se va actualizando y modificando, y justamente, dentro de la reestructura de la ONSC, se crea la gerencia donde está Fabiana que es la que tiene el cometido del relevamiento, la descripción, el mantenimiento, la certificación y la evaluación de las competencias. Y cruza todo el sistema de gestión humana.

Cuando se mira el gran proyecto del Servicio Civil, el punto de inflexión del cambio en la gestión humana del Estado, es la incorporación de la gestión por competencias.

¿Cuándo se comenzó a trabajar en este proyecto?

E.G: Si bien los proyectos comenzaron con el inicio del período de gobierno, este en particular empezó en agosto del 2020

¿Quiénes integran el equipo de trabajo?

E.G: El equipo desembarcó en el área de desempeño que ya estaba formado. En principio éramos 6 y ahora se sumó Fabiana como gerenta del área.

¿En qué etapa del proyecto se encuentran?

E.G: El equipo desembarcó en el área de desempeño que ya estaba formado. En principio éramos 6 y ahora se sumó Fabiana como gerenta del área.

E.G: El proyecto ya cuenta con todas las herramientas y guías para operar, ahora estamos en etapa de preparación para ajustar en base a lo aprendido, la implementación para el próximo año. Estamos en una etapa de mejora del sistema de gestión y de los productos a entregar.

F.D: Se hicieron pilotos que sirvieron para afinar y sacar información. Estamos haciendo una encuesta que luego hay que procesarla. Y otros detalles como ver qué funciona y qué no y en base a eso mejorar el modelo. Y para poder llevar adelante el proyecto, hay algunas cuestiones que van en paralelo, como la aprobación de la normativa y el software. En estas cuestiones nosotros ya venimos trabajando para llegar a tiempo con todo y poder arrancar.

¿Cuándo se pondrá en marcha el proyecto?

E.G: El hito principal es la normativa y el segundo es el software. Sin eso, no podemos implementarlo. La normativa estará pronta para marzo del año que viene. Esperamos para el 2022 implementar el proyecto.

¿Y dónde se implementará primero?

E.G: Estamos diseñando la estrategia de implementación con las áreas de gestión humana de la Administración Central.

Ahora a fin de año, se realizará una convocatoria de estas contrapartes para hacerlas vivenciar el proceso. Citamos al gerente y a su principal colaborador y estamos haciendo talleres en la ENAP, son 5 talleres donde los hacemos vivenciar el proceso.

F.D: Otra cosa que acompaña este proyecto, además de la normativa y el sistema, es toda la documentación que va a apoyar la parte teórica de proyecto. Si bien hay guías que ya están elaboradas, con el equipo de gestión humana lo estamos validando y ajustando en lo que entendemos necesario.

Han realizado un plan piloto de evaluación del desempeño en la ONSC. ¿Cómo fue la recepción de los funcionarios que participaron?

E.G: Cuando cerramos el piloto, hicimos entrevistas a los mandos medios e hicimos tres grupos focales en donde sacamos las primeras conclusiones. Si bien hay cosas para mejorar, la aceptación fue muy buena y el diccionario fue entendido. A nivel de documentos, el material que entregamos y la comunicación del proyecto fue muy buena también. En términos generales se podría decir que fue una buena experiencia.

F.D: Queremos fomentar la idea de que cuando uno mejora, todo el entorno se beneficia de eso. No significa que tengamos que ser perfectos en todo, pero sí ir pensando en aspectos en los que tenemos que mejorar.

E.G: Identificamos cuatro roles, pero lo más importante es que el sistema de 360° hace que todos seamos protagonistas como evaluadores y evaluados. El primer rol es el de auto evaluación, o sea el funcionario evaluado, que ahora es el responsable de su desarrollo. La organización va a tratar de generar, dentro de sus recursos, la posibilidad de que pueda desarrollarse. Después, está el jefe o líder que ya no es el juez, sino que tiene el rol de facilitar y acompañar en el proceso de gestión y mejora.

El tercer rol es el del área de gestión humana que tiene que darle un soporte a todo esto, que tiene que estar atenta al tema de legajos, asesoramiento en cuanto a formación y liderazgo en este tema, apoyando a los jefes. Y el cuarto sería el de las unidades organizativas, qué se espera de ellas, hacia dónde se va, cuáles son sus objetivos.

¿Hay algo que quieran resaltar de este proyecto?

E.G: Nos interesa resaltar de que esto es algo sistémico, es una parte de algo más complejo que son los cinco proyectos en los que la ONSC está trabajando. Cada cosa que elaboramos desde evaluación de desempeño, también miramos de cómo impacta en carrera, en el tema tecnológico, etc. La visión es de gestión y en eso estamos trabajando

Podemos decir que somos ejemplo, no solo en la prueba piloto que hicimos, sino en este modelo que estamos haciendo de evaluar el desempeño de las organizaciones, en las competencias institucionales.

Hoy por hoy, no pasa nada con la evaluación del desempeño. Si 2000 personas pueden mejorar su desempeño, crecer y ver para dónde ir, para nosotros ya es tremendo paso.



“Hoy por hoy, no pasa nada con la evaluación del desempeño. Si 2000 personas pueden mejorar su desempeño, crecer y ver para dónde ir, para nosotros ya es tremendo paso”-

Enzo Galaschi