



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS Y COMPETENCIAS LABORALES

Fabiana Dutra y equipo

Como parte de la actualización del Ciclo de Entrevistas que comenzó a realizar la ONSC en el 2021, entrevistamos a Fabiana Dutra, Araceli Valdez y Alejandro Hadarits, integrantes del proyecto de diseño, desarrollo e implementación de Gestión del Desempeño por Resultados y Competencias Laborales.

¿Cuáles han sido los logros o hitos de este 2022?

F.D. Tuvimos varias etapas en donde fuimos alcanzando distintos hitos. Por ejemplo, durante enero, febrero y marzo fue un trabajo más bien interno en la oficina donde estuvimos evaluando las piloto que habíamos hecho en años anteriores, buscando insumos para mejorar los documentos de trabajo y armando la formación para las áreas de Gestión Humana. A partir de mayo comenzamos a salir con todos esos insumos que habíamos producido a visitar ministerio por ministerio. Hicimos entrevistas para hacer una especie de diagnóstico de cada uno de los ministerios y tomando insumos. Por ejemplo, uno de los hitos era conocer la cantidad de personas que integran las áreas de Gestión Humana, que era una parte importante para la planificación de nuestro trabajo.



Hitos 2022

- ***Evaluación de la experiencia piloto del 2021***
- ***Mejoras en los documentos de trabajo***
- ***Armado de los talleres y formación para los incisos***
- ***Visitas a los ministerios***
- ***Capacitación en la herramienta de Gestión del Desempeño***
- ***Aplicación de distintas etapas de la experiencia piloto***
- ***Elaboración de la normativa y el decreto reglamentario***
- ***Mejoras en el software***

Fabiana Dutra

A partir de junio, cuando procesamos toda esa información, capacitamos a todas las áreas de Gestión Humana en la nueva herramienta de Gestión del Desempeño y eso lo cumplimos entre junio y setiembre. Hicimos talleres y luego empezamos a realizar la piloto.

Otro hito importante que estamos cumpliendo son las distintas etapas de la piloto. Ahora terminamos la etapa de retroalimentación, donde cada persona evalúa a su entorno, a su jefe, los jefes evalúan a los colaboradores y cada uno hace su autoevaluación. Esta primera etapa quedó cerrada en los ministerios y comenzamos la etapa de acuerdos. Esto es a grandes rasgos en lo que respecta a nuestro eje estratégico que tiene que ver con la formación y el apoyo de las áreas de Gestión Humana. Después, como parte de otro eje, son los productos para apoyar la implantación, como es el caso de la normativa y el decreto reglamentario. Lo trabajamos en conjunto con el área de Jurídica. También avanzamos en el tema del software. En el formulario de relevamiento de las necesidades del software y en la elaboración de materiales para apoyar todo esto. Es un aprendizaje continuo. Como equipo vamos logrando experiencia que vamos registrando y llevando adelante. Estos son los grandes hitos del 2022.

¿Cómo fue la modalidad de trabajo?

A.V. En primera instancia, como dijo Fabiana, todo el equipo planificó la estrategia y evaluó cómo hacer esos relevamientos a los ministerios, con qué objetivos, conocer las áreas, cómo estaban integradas y a la vez qué involucramiento tenían con las evaluaciones y con la gestión del desempeño y el compromiso hoy en día. Eso nos permitió involucrarnos de diferentes formas e ir viendo cómo íbamos a gestionar el conocimiento que fue con diferentes módulos de capacitación, de talleres principalmente. Nos organizamos por duplas a través de ENAP y con el apoyo de ellos brindamos esas capacitaciones a todas las áreas de Gestión Humana que son quienes integran la experiencia piloto que se estuvo desarrollando en el 2022.



«...brindamos capacitaciones a todas las áreas de Gestión Humana (...). Allí se trabajaron conceptos básicos de lo que es competencias, gestión del desempeño y se estuvieron integrando a través de talleres lo que es el feedback, su importancia en la gestión del desempeño y además los planes de desarrollo: cómo se elaboran y cómo se integra la información allí».

Araceli Valdez

Allí se trabajaron conceptos básicos de lo que es competencias, gestión del desempeño y se estuvieron integrando a través de talleres lo que es el feedback, su importancia en la gestión del desempeño y además los planes de desarrollo: cómo se elaboran y cómo se integra la información allí. Luego, se estuvo viendo como estrategia qué había que involucrar desde gestión del cambio porque esto es un cambio sumamente importante del cómo se estaban realizando las evaluaciones a cómo se están gestionando ahora.

Después existió un soporte que esperamos que siga existiendo de dar respuesta lo más rápido posible. Sabemos que en los ministerios están con muchísimo trabajo, entonces desde acá estamos dando respuesta lo más rápido posible en cuanto a consultas de soporte técnico.



Esto de dar respuesta lo hacemos a través del mail, de vía telefónica y además estamos en contacto con nuestros teléfonos particulares para flexibilizar, que sea lo más rápido posible esa comunicación y destrabar situaciones que se pueden generar para que la experiencia piloto sea lo más fructífera posible.

A.H. También fuimos cambiando la modalidad. Empezamos con talleres presenciales y nos dimos cuenta de que no todos los convocados asistían. Así que dijimos, vamos a visitarlos a sus «casas». Fuimos a cada ministerio en duplas. Lo que notamos es cómo llegamos de distintas formas. En los talleres presenciales marcábamos tres jornadas de tres horas cada uno. La jornada de acercamiento la reducimos a una jornada de dos horas y media, al menos para que supieran de qué hablábamos. Yo creo que eso nos dio buen resultado, el acercarnos, estar con el Whatsapp, estar incluso de noche comunicándonos. Es un trabajo para destacar porque nos ayudó. Hemos ido moviendo la estrategia y vamos a seguir moviéndola de cómo llegar a toda la gente posible.

¿Cómo ha sido la aceptación de los incisos?

A.H. Ha sido altamente satisfactoria. Porque nos abrieron las puertas, fueron a la ENAP a capacitarse, nos recibieron, nos escucharon, fueron respetuosos. No esperábamos otra cosa, pero lo consolidamos porque hay gente muy valiosa en los ministerios.

La aceptación de ellos fue lo principal: cómo nos consultaron, cómo nos escribieron. Les pedíamos que hicieran algo y lo hacían. Si bien conocíamos el público, ahora estar más cerca de ellos nos permitió desarrollar otras estrategias.

”

«...hay gente muy valiosa en los ministerios. La aceptación de ellos fue lo principal: cómo nos consultaron, cómo nos escribieron. Les pedíamos que hicieran algo y lo hacían. Si bien conocíamos el público, ahora estar más cerca de ellos nos permitió desarrollar otras estrategias».

Alejandro Hadarits

F.D. En esto del compromiso, destacamos que era algo voluntario. No hay algo que los obligue a hacerlo, ellos eligieron hacerlo.

A.H. Demostraron confianza en este equipo.



¿Quiénes integran el equipo de trabajo?

A.H. Seis personas, contando a quien lidera. Nuestra jefa y cinco más. Cuando decimos que salimos a todos los ministerios capaz que se piensa que somos 30 y no, somos seis.

F.D. Hay dos duplas y tenemos a Araceli que está más en el soporte. Tenemos a los ministerios divididos en dos. Dos de nuestro equipo son sectorialistas de cada uno de los ministerios. La dupla misma organiza quién va, en qué momento, si van juntos o no, etc.

En cuanto a los perfiles, tenemos dos psicólogas, un licenciado en Relaciones Laborales, una licenciada en Administración, dos maestras. Gente con formación y mucha experiencia en Gestión Humana. Hay tres personas en el equipo con formación de posgrado y eso nos ayuda mucho en el día a día y en la creación de estrategias. Araceli está más pendiente de las consultas que llegan por mail porque generalmente están asociadas al uso del software. Es también la encargada del intercambio con Sistemas por el software nuevo.

¿Cuáles son los principales desafíos con los que se encontraron en el 2022?

A.H. El desafío era llegarle a la gente con este nuevo sistema de gestionar y evaluar el desempeño. También el desarrollar y encontrarnos con gente que tiene buenas cosas para aportar y desarrollar esas competencias o mantener sus fortalezas. El desafío es encontrarnos cara a cara y plantearles algo nuevo, con la ayuda de que los ministerios vienen pidiendo esto hace muchos años, que planteáramos algún cambio en materia de desempeño. Esa fue una gran oportunidad que vimos que se estaba esperando. Era necesario el cambio porque no estaba funcionando el sistema que había.

El común denominador de todos los ministerios es que nos abrieron las puertas, fueron receptivos y voluntarios. Pero también hay temores, dudas, si esto en mi lugar de trabajo va a ser bueno, etc. El desafío será el seguimiento, el sostener el entusiasmo. Ellos nos piden que los acompañemos en este proceso.

El común denominador de todos los ministerios es que nos abrieron las puertas, fueron receptivos y voluntarios. Pero también hay temores, dudas, si esto en mi lugar de trabajo va a ser bueno, etc. El desafío será el seguimiento, el sostener el entusiasmo. Ellos nos piden que los acompañemos en este proceso.

A.V. Son los desafíos que implica el propio cambio. Pensar en el desarrollo, en la mejora de la persona que es a donde se orienta. Eso implica un cambio y un desafío, tanto para nosotros a la hora de garantizar sostenibilidad como para las personas que integran las áreas de Gestión Humana. Otro desafío de los ministerios es el factor tiempo y la variable recursos. Los tiempos apremian, están con actividades de línea y no solamente con esto. Por eso hay que buscar optimizar los tiempos; y los recursos porque las personas que están en Gestión Humana promoviendo el cambio junto a nosotros es acotado y a veces, si bien intentamos atender a todos, quizás en algún ministerio tenemos que seguirlos más de cerca.

¿Qué oportunidades encontraron?

A.H. La oportunidad de crecimiento en los aspectos laborales. De que crezcan los equipos de trabajo. Está buena la oportunidad de que mejoren el clima de trabajo en los equipos. Que mejoren su comunicación.

En cuanto a nosotros, somos un equipo de trabajo que hace poco que está y que ya notamos que mejoró la comunicación. El público destinatario de la ONSC son los ministerios y ellos esperan que marquemos la cancha.

F.D. Y además de marcar la cancha hay que sostener. Y eso es algo que están valorando del trabajo que estamos haciendo. No es solo mostrarles la reglamentación y decirles esto es lo que hay que hacer. Nosotros los estamos acompañando.

¿Qué metas tienen para el 2023?

A.H. Consolidar al resto de los ministerios. Salir a difundir y capacitar. Como meta, tenemos que captar referentes que nos ayuden a compartir y replicar los talleres que dictamos. Eso es algo que lo tenemos muy presente. Necesitamos gente que se sume a este equipo de seis personas desde su lugar.

Algo que quieran agregar o destacar.

F.D. Destacar cómo se ha ido consolidando el equipo de trabajo. Personas que llegaron hace poco y pareciera que hace años que está acá. Es rescatable el proceso que hemos hecho como equipo y que es un lindo ambiente de trabajo. Cada uno encontró dónde podía aportar al equipo, su fuerte. Nos complementamos mucho.

Experiencias positivas en distintos ámbitos Por Fernanda González y Alejandro Hadarits

Nos sentimos muy cómodos trabajando en forma conjunta, ya que complementamos dos aspectos importantes: la experiencia en la aplicación del sistema de gestión de desempeño, (Fernanda) y el conocimiento de las personas que trabajan en las áreas de gestión humana de los distintos incisos que integran la administración central (Alejandro). Esos dos ingredientes nos han permitido disfrutar del acompañamiento mutuo y el que realizamos con los distintos referentes de gestión humana quienes tendrán el desafío de implementar el cambio en el Inciso al cual pertenecen.

Con el transcurso del tiempo, hemos ido utilizando distintas estrategias, anticipándonos y estando atentos a las necesidades de nuestros socios, visitándolos en sus lugares de trabajo, convocándolos frecuentemente, contestando sus consultas y siempre recordándoles que estamos a disposición de ellos.

Nosotros estamos convencidos que logramos abrir puertas y que nuestra forma de relacionamiento de trabajo contribuye a la apertura del cambio y al compromiso mostrado desde el primer momento.

En varias áreas de gestión humana se percibe un marcado liderazgo, el cual genera un gran compromiso por parte de quienes conforman el equipo de trabajo, así como también un buen nivel de comunicación entre ellos. Por otra parte, han mostrado un enorme agradecimiento a quienes tuvieron en el rol de docentes durante las instancias presenciales de taller.

El equipo de trabajo de ONSC se encontró con personas con diversas características, sobre el perfil que poseen, el escalafón que revisten y el tipo de tareas que realizan. Aun así, se mostraron con apertura a conocer este nuevo sistema de gestión, de evaluación en modalidad 360°, que permite apuntar al crecimiento personal y por ende traerá beneficios al equipo de trabajo, que integran.

Staff de Gestión del Desempeño

Fabiana Gutiérrez

Magíster en Estudios Organizacionales, Postgrado en Cambio Organizacional, Diploma en Consultoría Organizacional, UCU. Especialista en Recursos Humanos. Licenciada en Psicología, UDELAR. Docente en Gestión Humana. Expositora en congresos, simposios, jornadas, coloquios y talleres a nivel nacional e internacional. Experiencia en organizaciones públicas y empresas privadas.

Actualmente se desempeña como profesional en el área de Gestión del Talento y Desarrollo Organizacional en ONSC.

Alejandro Hadarits

Licenciado en Relaciones Laborales, con amplia experiencia en el área de Gestión Humana y en el rol docente. Posee también amplia experiencia en evaluación de desempeño, en la órbita de la ANEP (Consejo Directivo Central).

Cumpliendo tareas como docente en la ENAP desde el año 2008 a la fecha, en temas de Negociación, Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones.

Desde hace dos años forma parte del equipo de trabajo de Gestión de Desempeño por resultados y competencias, en el área de Gestión del Talento y Desarrollo Organizacional de la ONSC.

Araceli Valdez

Posgrado en Transformación Organizacional en FCEA. Licenciada en Administración en FCEA. Técnica Universitaria en Administración. Maestra de Educación Inicial y Primaria. Especialista en Calidad de UNIT. Se desempeñó como docente de Gestión Humana y Administración en DGETP. Cuenta con experiencia en procesos de Selección y Evaluación del Desempeño en OSE y experiencia en Gestión de Proyectos con Metodología PMI.

Actualmente se desempeña en el Área de Gestión del Talento y Desarrollo Organizacional en ONSC, en el proyecto de Gestión del Desempeño.

Karen Ferreira

Licenciada en Psicología, UDELAR, con Posgrado en Cambio Organizacional, UCU y Técnico en Administración. Se ha especializado en Gestión Humana a través de diversos cursos del ámbito público y privado. Cuenta con experiencia en Recursos Humanos, en temas relacionados a Reclutamiento y Selección, Desarrollo de Carrera, Capacitación y Salud Ocupacional.

Actualmente se desempeña como profesional del Área Gestión del Talento y Desarrollo Organizacional en ONSC, asignada al Proyecto de Gestión del Desempeño.

Fernanda González

Maestra en Educación Común y Técnica Universitaria en Administración, UDELAR. Cuenta con experiencia en diversas áreas de Gestión Humana, especialmente en Gestión del Desempeño por Competencias. Ha integrado varios proyectos relacionados a la gestión humana por competencias en el BSE. Miembro integrante y activo del Nodo Uruguay de la Red Latinoamericana de Gestión de Personas por Competencias y Organizaciones Sostenibles.

En la actualidad se desempeña en el área Gestión del Talento y Desarrollo Organizacional de la ONSC, como integrante del equipo de Gestión del desempeño.

Fabiana Dutra

Contadora Pública, UDELAR 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). Docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UDELAR en el área de Gestión de Personas.

En la actualidad se desempeña como Gerente (I) del Área de Gestión del Desempeño de la Oficina Nacional del Servicio Civil, de Presidencia de la República.

