



**PRÁCTICAS DE RETROALIMENTACIÓN EN  
LA SUBSECRETARÍA DE RELACIONES  
EXTERIORES:  
FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES  
PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA  
Parte I**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Daniela Cerda Chandia  
Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda**

**Santiago, Junio 2021**

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo .....	2
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1.    Objetivo General .....	5
1.2.    Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>7</b>
2.1.    Definiciones estratégicas institucionales .....	8
2.2.    Gestión del Desempeño y Sistema de Calificaciones .....	9
2.2.1    Modelo de evaluación del personal del Servicio Exterior.....	9
2.2.2.    Modelo de evaluación del personal Secretaría y Administración General .....	11
<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
3.1.    Desempeño.....	13
3.2.    Evaluación del Desempeño y Gestión del Desempeño .....	13
3.3.    Retroalimentación.....	15
3.4.    Factores individuales.....	18
3.4.1.    Desde la vereda del colaborador .....	18
3.4.2.    Desde la vereda de la jefatura .....	19
3.5.    Factores organizacionales .....	19
3.6.    Resumen Marco Teórico .....	21
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA .....</b>	<b>22</b>
4.1.    Tipo de investigación.....	22
4.2.    Enfoque de recolección de datos.....	22
4.3.    Instrumentos de recolección de datos .....	22
4.4.    Características de la muestra .....	24
4.5.    Estrategias de selección y reclutamiento de la muestra.....	26
4.6.    Estrategias de análisis de datos .....	27
Referencias .....	29
Anexos .....	78
Anexo 1: Encuesta a jefaturas.....	78
Anexo 2: Encuesta a colaboradores.....	83
Anexo 3: Pauta de entrevista a jefaturas .....	87
Anexo 4: Pauta de entrevista a colaboradores .....	88

## Resumen Ejecutivo

Existe considerable evidencia sobre el efecto positivo de la retroalimentación en la motivación y desempeño de los colaboradores, aunque su implementación no está exenta de obstáculos, como actitudes negativas en las personas y resistencia al cambio en la organización. En instituciones públicas como la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, de cultura jerarquizada y gestión orientada al cumplimiento normativo, dichas dificultades, sumadas al mandato de incorporar la retroalimentación en la Gestión del Desempeño, crean un escenario propicio para identificar obstaculizadores y facilitadores para su implementación efectiva. Para conocer la percepción de jefaturas y colaboradores, se realizaron entrevistas individuales y encuestas auto- aplicadas. Los principales hallazgos revelan una buena disposición hacia las instancias de retroalimentación y una percepción favorable de ésta, ya que contribuiría al desempeño, clima laboral y relación jefatura- colaborador, entre otros. Se identificaron además características personales que facilitan y obstaculizan la retroalimentación, así como obstaculizadores organizacionales tanto en la cultura como en el rol de la Gestión de Personas, con un descontento generalizado hacia el sistema de Evaluación del Desempeño. Dentro de las expectativas, destacaron la necesidad de reconocer, motivar y corregir conductas de manera contingente al evento. Finalmente se sistematizaron buenas prácticas en retroalimentación basadas en la experiencia del Servicio de Impuestos Internos, lo que centra los resultados de la investigación en la realidad de las instituciones públicas.

Palabras clave: *retroalimentación, Gestión del Desempeño, instituciones públicas, obstaculizadores, facilitadores, expectativas, buenas prácticas.*

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Dentro de los procesos de Gestión de Personas, la Gestión del Desempeño tiene por objeto alinear el rendimiento individual con las necesidades y objetivos de la institución, lo que confiere a este proceso un alto valor estratégico. La Gestión del Desempeño se sustenta en un ciclo continuo de definición, seguimiento, evaluación, retroalimentación y mejora del desempeño, que requiere, para su efectiva implementación, de la participación e involucramiento de jefaturas y colaboradores.

Si bien el modelo de Gestión del Desempeño fue pensado originalmente como un instrumento para mejorar la productividad de los trabajadores (Salgado & Cabal, 2011), el impacto positivo que ha tenido en el desempeño y en otros ámbitos del comportamiento, como la motivación y el compromiso (Gómez- Mejía, Balkin & Cardy, 2008; Robbins & Judge, 2009), ha despertado el interés de las organizaciones en general, incluido el sector público. En dichas instituciones, la adopción de nuevos modelos en Gestión de Personas se ha dado en el contexto de un proceso de cambio planificado y con un horizonte de largo plazo, conocido como Modernización del Estado.

A partir del año 1994, durante el gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz- Tagle, se dio inicio al proceso de Modernización de la Gestión Pública, que entre otros ámbitos generó cambios importantes en las políticas de Gestión de Personas en los servicios públicos. Un ejemplo de ello es la promulgación de la Ley N° 19.553 del Ministerio de Hacienda, que a través de la creación de incentivos al desempeño individual vincula por primera vez los salarios con productividad (Waissbluth, 2006). La Modernización es un desafío que sigue plenamente vigente, puesto que en la actualidad el foco está en mejorar, entre otros ámbitos, los servicios a los usuarios, la institucionalidad y la gestión de personas en el Estado. Lo anterior, bajo la premisa de que el desarrollo de capacidades impactará positivamente tanto en la calidad de los servicios a la ciudadanía como en la misma organización.

Para garantizar que las instituciones públicas cuenten con la guía y herramientas necesarias para implementar las directrices en materia de Gestión de Personas, en el año 2003 se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), con la misión de: “fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo para las personas que trabajan en el Estado (...)” (“Ley del Nuevo Trato Laboral”, s.f.). Recientemente, en el año 2017, los lineamientos gubernamentales y las orientaciones de la DNSC en esta materia fueron consolidados en las Normas de Aplicación General en Gestión y Desarrollo de Personas. Una de las razones por las que se hace necesaria la creación de estas normas, es la constatación de que el nivel de desarrollo de la Gestión de Personas en las instituciones públicas es significativamente dispar; de este modo, el carácter obligatorio de las normas impulsa a los servicios a avanzar en su cumplimiento, al tiempo que define un estándar mínimo para su funcionamiento y desarrollo. Las materias que abordan las normas van desde el posicionamiento de las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas en la estructura organizacional, hasta los subsistemas y procesos tradicionales, entre ellos

Reclutamiento y Selección, Capacitación, Promoción y por supuesto Gestión del Desempeño y Sistema de Calificaciones. Respecto a esta última materia, se hace énfasis en la importancia de la retroalimentación “como un proceso permanente y crucial para fortalecer prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas (...)” (“Normas de Aplicación General en Gestión y Desarrollo de Personas”, 2017). El avance incipiente en esta materia se evidencia, por ejemplo, en los resultados de la consulta realizada el año 2016 a 232 servicios públicos, donde el componente de seguimiento y retroalimentación del desempeño presentaba un nivel de desarrollo parcial, con un promedio que no superaba los 50 puntos en una escala de 0 a 100 puntos (“Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado”, 2017).

Ahora bien, si la Gestión de Personas opera con los mismos procesos y bajo los mismos supuestos tanto en organizaciones privadas como públicas, ¿por qué considerar a estas últimas como un caso especial o diferente? Si reparamos en el hecho de que en el Estado sólo se puede hacer lo que permite la ley, es fácil entender que sus instituciones se desenvuelven en un entorno colmado de límites y constricciones; esto, además de tener efectos en el quehacer diario, configura una identidad o cultura particular de servicio público. Hablamos de organizaciones altamente jerarquizadas, donde prima una cultura burocrática orientada al cumplimiento de la norma por sobre la preocupación por agregar valor público (Waissbluth, 2008). La cultura hiper-jerarquizada “es aquella en que el diálogo entre personas de dos jerarquías que no sean adyacentes es fuertemente penalizado” (Waissbluth, 2008, p. 2). Si bien durante los últimos años muchas instituciones del Estado han evolucionado hacia una estructura más horizontal, aún persisten figuras de poder autoritarias, fuertemente legitimadas por sus subordinados. Lo interesante es notar que estos rasgos culturales de los servicios parecen jugar en contra del objetivo de la retroalimentación, tal como es planteada por la Dirección Nacional del Servicio Civil: “(...) un proceso de diálogo y aprendizaje para mejorar el desempeño, sin perder en cuenta la necesidad de promover la creación de un ambiente de confianza y respeto para alcanzar estos objetivos” (“Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Gestión del Desempeño”, 2016). La contradicción se da entre la expectativa de promover y establecer una cultura de diálogo entre jefatura y colaborador, versus una cultura de sistema público fuertemente restrictiva y punitiva. Un ejemplo claro son las obligaciones funcionarias establecidas en el Estatuto Administrativo, entre las que se cuenta obedecer las órdenes impartidas por el superior jerárquico, a riesgo de ser objeto de sanciones o medidas disciplinarias. Con esto no nos referimos a que una cultura de retroalimentación sea un objetivo imposible de alcanzar, pero sí se debe tener en cuenta que los funcionarios se han habituado a pensar y actuar al alero de un esquema de organización rígido, estructurado y fuertemente politizado.

Cabe considerar en este punto que, puesto que la retroalimentación debe implementarse por norma, es cuestión de tiempo que se transforme en una práctica habitual en los servicios públicos. Sin embargo, una implementación exitosa depende tanto de la forma como del fondo, ya que el resultado puede diferir considerablemente si el impulso proviene

únicamente de la necesidad de dar cumplimiento, sin incorporar el sentido o beneficio de ésta. El desafío de instalar la retroalimentación como una práctica en los servicios públicos, requiere ser abordado desde una mirada más comprensiva, que incorpore en sus estrategias de intervención elementos de la cultura institucional. Por otra parte, el estudio de la retroalimentación en este contexto particular, abre la posibilidad de que los resultados de esta investigación puedan servir de guía a otras organizaciones gubernamentales, ampliando la mirada a elementos que normalmente no son considerados para los procesos de instalación y cambio organizacional. De este modo, nuestra investigación se centra en responder a la pregunta: *¿Cuáles son los principales facilitadores y obstaculizadores en la implementación de prácticas de retroalimentación para la mejora continua, en las instituciones públicas?*

Para abordar la problemática planteada, se indagó en las nociones sobre retroalimentación de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, con el objeto de identificar aquellos supuestos individuales y rasgos culturales sobre los que se asienta la práctica, comprensión y percepción de este fenómeno.

Por otra parte, el Servicio de Impuestos Internos, organización pública de un tamaño y complejidad similar a la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, ha avanzado notablemente en el desarrollo de procesos y prácticas vinculadas a la Gestión del Desempeño; logro sin duda muy destacable en el mundo público, donde los cambios de gobierno marcan la constante renovación de autoridades y equipos. Debido a esto, la posibilidad de obtener una aproximación a sus prácticas y aprendizajes en materia de retroalimentación fue utilizada como recurso para identificar buenas prácticas y al mismo tiempo para robustecer el planteamiento de líneas de acción.

Considerando el objeto y alcance de esta investigación, se formularon siguientes objetivos:

### **1.1. Objetivo General**

Analizar los principales facilitadores y obstaculizadores en la implementación de prácticas de retroalimentación para la mejora continua, en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Identificar expectativas de jefaturas y colaboradores sobre las prácticas de retroalimentación.
- Identificar los aspectos organizacionales que obstaculizan y/o facilitan la implementación de prácticas de retroalimentación.
- Identificar los aspectos individuales que obstaculizan y/o facilitan la implementación de prácticas de retroalimentación.
- Sistematizar buenas prácticas en materia de retroalimentación.

Fomentar prácticas de retroalimentación dentro del proceso de la Gestión del Desempeño, es esencial para el desarrollo de líderes que se hagan corresponsables de las acciones y comportamientos de sus colaboradores, al alero de los objetivos institucionales. Asimismo, es un potencial movilizador para que los servicios entregados por los funcionarios y las funcionarias sean oportunos y de calidad. Se trata finalmente de fomentar una visión de responsabilidad frente a la experiencia de la ciudadanía y el uso de recursos públicos, e incentivar el compromiso con la mejora continua. En los siguientes capítulos profundizaremos en aspectos relevantes de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores y en la revisión teórica-conceptual en cuanto a retroalimentación, para luego dar paso a la presentación de resultados cualitativos y cuantitativos, dando respuesta a los objetivos planteados.

## CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Subsecretaría de Relaciones Exteriores es un servicio dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, orientada a la formulación y conducción de la política exterior de Chile y que actualmente mantiene relaciones diplomáticas con 171 países. Cuenta con una dotación de cerca de 2.000 personas, de la cual un 55% corresponde a las funcionarias y los funcionarios públicos y un 45% a contratos locales que se desempeñan en las Embajadas, Consulados y Misiones Multilaterales de Chile en el exterior. Debido a que este último grupo se rige en su mayoría por las leyes del país en que residen, no tienen el estatus de funcionarios públicos, por lo que no les son aplicables las mismas regulaciones y normativas en materia de personal.

En lo que refiere propiamente a los funcionarios y las funcionarias de la institución, éstos se dividen en dos plantas:

- Personal Secretaría y Administración General (SAG), concentra cerca del 60% de la dotación y se desempeña mayoritariamente en las áreas de gestión y apoyo administrativo. Esta planta se divide en cuatro estamentos: Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares.
- Personal del Servicio Exterior (SEXT), representa el 40% de la dotación restante y corresponde a profesionales con formación en la Academia Diplomática de Chile. En nuestro país se desempeñan principalmente en las áreas políticas y consulares, mientras que en el exterior pueden ser asignados a cualquier tipo de labor, ya sea administrativa, política o consular. A partir de su egreso de la Academia Diplomática, la planta del Servicio Exterior se ordena en grados, siendo el ascenso en la carrera determinado por el lugar en el escalafón en que se ubique el funcionario dentro de su grado. De este modo, cuando se produce una vacante en un grado superior, asciende el primero de la lista del grado inmediatamente inferior.

Si bien respecto a la dotación total de la organización, la Planta del Servicio Exterior es clara minoría, tiene sin embargo gran relevancia e influencia, al punto que ha sabido permear la cultura organizacional de manera importante. Esta cultura le da un sello muy tradicional a la institución, presente en el día a día, expresado a través de códigos de vestimenta, comportamientos esperados como respeto por la jerarquía, un trato excesivamente formal hacia las autoridades, así como una actitud conciliatoria y poco confrontacional, muy propia de la diplomacia. Baste mencionar en este punto que la Real Academia Española define coloquialmente diplomacia como “cortesía aparente e interesada”.

En contraposición a elementos como la cultura institucional, nos encontramos con componentes técnicos bajo la forma de objetivos estratégicos y de gestión; dado que éstos son reflejo de las prioridades y énfasis definidos por la autoridad, revisaremos a continuación las principales definiciones en este ámbito.



## 2.1. Definiciones estratégicas institucionales

El Ministerio de Relaciones Exteriores tiene por misión:

*“Contribuir a la formulación de la Política exterior de Chile, conforme a las directrices establecidas por el Presidente de la República, proponiendo y conduciendo las políticas y planes relativos a la participación internacional de Chile, efectuando la coordinación entre las entidades públicas y privadas que intervienen en dicho ámbito y velar por los intereses de Chile y sus connacionales en sus relaciones con el mundo.”*

Como en el resto de las organizaciones públicas, el cumplimiento de la misión del Ministerio se guía por una serie de instrumentos de planificación y gestión, que tienen por objeto garantizar que la institución cumpla con sus objetivos y haga buen uso de los recursos públicos. Por lo anterior, dichos instrumentos son controlados y evaluados externamente por la Dirección de Presupuestos, quien supervisa la asignación y ejecución del gasto público. Debido a que los instrumentos de planificación consideran tanto las prioridades gubernamentales como los objetivos internos de gestión, éstos son un reflejo de aquellas temáticas relevantes para el servicio. Examinaremos a continuación los principales énfasis mencionados en la ficha de definiciones estratégicas del año 2019- 2022 del Ministerio de Relaciones Exteriores (Dirección de Presupuestos, 2019), para determinar en qué punto y a qué nivel son consideradas o no las materias de Gestión de Personas.

**Misión:** Enfocada exclusivamente a la política exterior, no hace ninguna mención a la gestión interna del Servicio.

**Objetivos estratégicos del Ministerio:** De los 11 objetivos definidos, sólo uno de ellos hace mención a las personas: *“Modernizar las capacidades de nuestra Cancillería incorporando un pensamiento estratégico en sus áreas y relevando nuevas temáticas relacionadas con desafíos emergentes, estableciendo una gestión centrada en las personas.”*

**Objetivos estratégicos institucionales:** Los objetivos con referencia a la Gestión de Personas, vinculados al objetivo mencionado anteriormente son:

*“Implementar la Ley 21.080 de Modernización de la Cancillería, en lo referente a la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, con énfasis en las personas y una gestión basada en resultados.”*

*“Impulsar una formación de calidad para los futuros diplomáticos del país, a través de una Academia Diplomática que promueva permanentemente su preparación y capacitación para enfrentar los desafíos del nuevo orden internacional.”*

**Productos Estratégicos:** Relacionado a los objetivos estratégicos anteriores, se formula el siguiente producto estratégico:

*“Formar a los diplomáticos y promover su capacitación y perfeccionamiento en relaciones internacionales y política exterior, así como la de otros actores afines, en concordancia con los*

*desafíos globales, que permitan ejecutar de manera eficiente y eficaz la política exterior de Chile.”*

A modo de síntesis, las escasas referencias a la Gestión de Personas en las definiciones estratégicas revelan que ésta se aborda desde una mirada tradicional e instrumental. Esto en la medida que sólo apunta a procesos ya establecidos, que no implican más desafío que su ejecución en tiempo y forma.

## **2.2. Gestión del Desempeño y Sistema de Calificaciones**

La Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, que rige a los servicios públicos centralizados, determina, entre otros aspectos, la obligatoriedad de evaluar anualmente a su personal a través de un sistema de calificaciones. La estructura básica del sistema consta de evaluaciones parciales -conocidas como Informes de Desempeño- más una evaluación final o Precalificación. Estas son evaluaciones realizadas únicamente por la jefatura directa y se basan en los factores definidos en el Reglamento General de Calificaciones para el sector público, que consideran, por ejemplo, cumplimiento de la labor realizada, asistencia y puntualidad, entre otros. Sin embargo, durante los últimos años, la Dirección Nacional del Servicio Civil ha instado a los servicios públicos a elaborar o actualizar sus Reglamentos de Calificaciones, incorporando como criterios de evaluación: 1) metas o compromisos individuales vinculados a los objetivos institucionales; 2) evaluación de factores conductuales, como el buen trato, la no discriminación y el liderazgo de las jefaturas.

A diferencia de la mayoría de las instituciones del Estado, en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, cada planta -Servicio Exterior y Secretaría y Administración General- tiene su propio Reglamento de Calificaciones. El aspecto más llamativo de esto, para efectos de la presente investigación, se relaciona con los modelos de evaluación, los que serán revisados a continuación.

### **2.2.1 Modelo de evaluación del personal del Servicio Exterior**

Los componentes de la evaluación son básicamente dos: Planes de Metas Individuales y Competencias Conductuales.

*Planes de Metas Individuales:* al inicio de cada período calificadorio, esto es el 1° de octubre de cada año, se publican los objetivos de cada Unidad y Misión de Chile en el exterior, los que son elaborados por la Dirección de Planificación Estratégica del Servicio. Dichos objetivos constituyen el principal insumo para que la jefatura, en conjunto con el funcionario o funcionaria, defina el Plan de Metas Individual para el período calificadorio en curso. Cada colaborador debe contar con un mínimo de 5 y máximo de 10 metas y respaldar su cumplimiento a través de medios de verificación.

La escala utilizada para evaluar los Planes de Metas Individuales es la siguiente:

0 = No cumple; 70 = Cumple parcialmente; 100 = Cumple; 120 = Sobre lo esperado.

**Competencias Conductuales:** este modelo consta de 8 unidades de competencias, cada una dividida en dos a tres criterios conductuales, según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: *Modelo de competencias conductuales de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores*

COMPETENCIA CONDUCTUAL	CRITERIO CONDUCTUAL
1. <i>Comunicación Efectiva</i>	Se comunica de manera efectiva. Está en sintonía y salvaguarda la credibilidad y prestigio de Chile en el contexto internacional.
2. <i>Negociación e Influencia</i>	Demuestra rigurosidad y preparación en su trabajo. Establece relaciones funcionales. Logra acuerdos sostenibles en el tiempo.
3. <i>Adaptabilidad</i>	Se adapta y anticipa a los cambios de contexto. Actúa con iniciativa, anticipándose a los desafíos del entorno. Asume funciones diferentes de manera eficiente y eficaz.
4. <i>Orientación Estratégica</i>	Demuestra capacidad analítica y de planificación. Se responsabiliza tanto del proceso de trabajo como de los resultados obtenidos. Se orienta al desarrollo y perfeccionamiento.
5. <i>Liderazgo Estratégico</i>	Organiza y conduce equipos de trabajo con los que se relaciona. Respeto y entrega un trato deferente y motivador a los integrantes del equipo en distintos contextos.
6. <i>Coordinación y Colaboración</i>	Favorece el trabajo entre los integrantes de diversos equipos. Establece sistemas de gestión de la información.
7. <i>Compromiso Institucional</i>	Se responsabiliza por la obtención de resultados de la institución. Programa su trabajo velando por el uso eficiente de recursos. Es riguroso en el cumplimiento de normativas y procedimientos establecidos.
8. <i>Orientación a la Rigurosidad</i>	Trabaja en forma disciplinada y metódica. Trabaja bajo presión. Actúa con iniciativa orientándose a la obtención de resultados exitosos.

Para evaluar Competencias Conductuales, se utiliza una escala de 6 niveles, que considera 2 niveles de sobre cumplimiento:

Nivel A = 0; Nivel B = 40; Nivel C = 60; Nivel D = 100; Nivel E = 110; Nivel F = 120

Todo el personal del Servicio Exterior, independiente del grado en que se encuentra, es evaluado con las 8 competencias del modelo.

Respecto a la periodicidad con que el colaborador es evaluado, la única instancia invariable es la Precalificación, efectuada al finalizar el período calificadorio. Las evaluaciones parciales dependerán de si el colaborador cambia de precalificador, lo que sucede cuando hay movimientos internos de personal como traslados, destinaciones y adscripciones.

## 2.2.2. Modelo de evaluación del personal Secretaría y Administración General

El instrumento de evaluación se compone de los siguientes factores y subfactores:

Tabla 2: Factores de evaluación del Reglamento de Calificaciones para la planta Secretaría y Administración General

FACTOR	SUBFACTOR
1. Rendimiento	Cumplimiento de la labor realizada Calidad de la labor realizada
2. Condiciones personales	Interés por el trabajo que realiza Relaciones interpersonales
3. Comportamiento funcionario	Cumplimiento de normas e instrucciones Puntualidad Disponibilidad
4. Supervisión	Liderazgo Planificación

El Reglamento aplica distintos factores y coeficientes de acuerdo con el estamento que es evaluado. Así, por ejemplo, el factor Supervisión sólo es evaluado en el Estamento Directivo.

La evaluación de los factores y subfactores se realiza en base a la siguiente escala:

**10 = Sobresaliente.** En su desempeño funcionario siempre satisface y la mayoría de las veces supera los requerimientos que exige el ejercicio de su cargo, las funciones y tareas asignadas.

**9 = Muy bueno.** En su desempeño funcionario generalmente satisface y a veces supera los requerimientos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.

**8 = Bueno.** En su desempeño funcionario satisface y a veces supera los requerimientos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.

**7 = Satisfactorio.** En su desempeño funcionario satisface los requerimientos básicos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.

**6 = Regular.** En su desempeño funcionario cumple en forma regular con los requerimientos básicos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.

**5 = Insatisfactorio.** En su desempeño funcionario en algunas ocasiones no cumple con los requerimientos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.

4 = *Deficiente*. En su desempeño funcionario frecuentemente no cumple con los requerimientos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.

3 = *Malo*. En su desempeño funcionario no cumple con los requerimientos que exige el ejercicio del cargo, las funciones y tareas asignadas.

El período calificadorio contempla tres instancias de evaluación, correspondiendo dos de ellas a los informes de desempeño: el primero comprende el período de tiempo entre el 1° de septiembre y el 31 de enero y el segundo entre el 1° de febrero y el 30 de junio. La precalificación anual se realiza al finalizar el período calificadorio (31 de agosto).

En el proceso calificadorio de ambas plantas, un elemento fundamental es la constitución de una Junta Calificadora, conformada por las máximas autoridades del servicio y que actúa como una instancia de calibración. Esta define si mantener, bajar o subir cada evaluación considerando los antecedentes que dispongan. El resultado obtenido en esta instancia es la ubicación de cada funcionario y funcionaria en alguna de las siguientes listas de calificación: Lista 1 (de distinción); Lista 2 (Buena); Lista 3 (Condicional) y Lista 4 (Eliminación). De este modo, el sistema de calificación es la base para el ascenso y la eliminación o destitución del Servicio.

Después de décadas utilizando el sistema de calificaciones, la evaluación de su eficacia por parte del Gobierno -quien ordena y controla su cumplimiento- dista de ser favorable:

Actualmente este es un sistema que no sirve a nadie e impone una carga importante, especialmente a las jefaturas. Y la consecuencia es que todos los funcionarios son calificados en forma satisfactoria, sin permitir que el proceso de calificación se transforme en un diálogo de desempeño, que permita a las jefaturas colaborar con los funcionarios en su desarrollo en el trabajo. (“Agenda de Modernización del Estado”, 2019 p. 76).

De este modo, la evaluación por lo general está lejos de reflejar el desempeño real de las personas, ya que se tiende a evaluar con nota máxima: en una guía elaborada por la Dirección Nacional del Servicio Civil para la implementación de la Gestión del Desempeño, se reportó que en el año 2010 la lista 1 concentraba un 97% de las evaluaciones de los servicios públicos, lo que sin embargo se consideró un resultado “favorable”, puesto que significaba una baja respecto al 98% registrado en años anteriores (“Gestión del desempeño en Servicios Públicos”, 2011). Considerando que esta tendencia difícilmente será revertida, al menos en el corto plazo, resulta importante buscar una manera de agregar valor a dicho proceso; en este sentido, la retroalimentación, como elemento no vinculante de la evaluación, abre la posibilidad de gestionar de manera real y efectiva el desempeño de los colaboradores.

## **CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO**

A continuación, se profundizará en los antecedentes teóricos que guían la presente investigación.

### **3.1. Desempeño**

Hasta hace aproximadamente 30 años atrás, el concepto de desempeño se solía vincular, e incluso homologar, a los conceptos de productividad. De hecho, la definición de desempeño entregada por la *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP), en el año 1987 definía el desempeño como la productividad y el valor de la conducta laboral en los resultados (citado en Salgado & Cabal, 2011). Es así como a partir de los años 90, se comienza a separar el concepto de desempeño del de productividad. Uno de los primeros autores en diferenciar dichos términos, fue Kevin R. Murphy, quien señaló que la productividad alude a los resultados de bienes o servicios producidos (*output*) y a los costos de producción de esos bienes y servicios (*input*). Por otra parte, el autor define desempeño como el conjunto de conductas presentes en las personas, que son relevantes para las metas de la organización en las que trabajan (Murphy, 1990). A partir de esta definición el autor realiza una importante distinción, puesto que observa que no todas las acciones que las personas realizan en el contexto laboral tienen relación con los objetivos del cargo, por lo que deberían ser excluidas de la caracterización del desempeño (Salgado & Cabal, 2011).

John Campbell, ampliando la definición entregada por Murphy, indica que el desempeño es toda conducta cognitiva, psicomotora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y necesaria para el logro de las metas organizacionales (Campbell, 1993, como se citó en Salgado & Cabal, 2011). Esta definición posee dos características sumamente relevantes: por una parte, indica que el desempeño es esencialmente conducta y por otra, que dicha conducta debe estar asociada a las metas organizacionales.

En definitiva, el desempeño es todo comportamiento orientado a cumplir los objetivos organizacionales y que depende de la persona, mientras que la productividad se refiere a las consecuencias del comportamiento y que, en ocasiones, se encuentra más allá del control de la persona (Campbell & Wiernik, 2015).

Pero, ¿cómo saber si el comportamiento de las personas se ajusta a los objetivos organizacionales? Y en caso de que no se manifieste dicho ajuste, ¿cómo lograrlo? Las respuestas estarían en la evaluación del desempeño y la gestión del desempeño respectivamente.

### **3.2. Evaluación del Desempeño y Gestión del Desempeño**

Las organizaciones, como estructuras administrativas, tienen el objetivo de alcanzar metas agregando valor en la creación y entrega de productos y servicios. Para ello, las personas que las conforman interactúan entre sí, realizando diversas labores necesarias para alcanzar dicho

fin (Daft, 2011). Un agente central para lograr que dichas labores respondan efectivamente a las metas de la organización es que Recursos Humanos asuma un rol estratégico, que en palabras de Ulrich (2006) implica alinear sus estrategias y tácticas con las de la organización. De esta manera, la Gestión de Personas deja de cumplir un rol netamente operativo, para posicionarse como socio estratégico, ayudando de esta manera al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, dado el impacto que tiene la productividad de los colaboradores en los resultados de la organización, es que, en el último tiempo, se ha otorgado gran interés a la búsqueda de estrategias para motivar a las personas y a su vez desarrollar prácticas que permitan medir desempeños. Lo anterior basándose en las acciones de planificación, inducción, evaluación, retroalimentación y plan de mejora (Torres-Flórez, 2018).

De esta forma, surgen dos conceptos sumamente importantes en la Gestión de Personas: la Evaluación del Desempeño - estudiada desde hace más de cien años - y la Gestión del Desempeño, de carácter más reciente. Si bien ambos términos suelen ser vistos como sinónimos, difieren significativamente entre sí: la Evaluación del Desempeño se refiere a un proceso formal, que se lleva a cabo en determinados períodos de tiempo, donde la jefatura mide el desempeño de sus colaboradores asignando una puntuación y cuyo resultado por lo general se informa al trabajador. La Gestión del Desempeño en cambio, se refiere a la amplia variedad de actividades, políticas, procedimientos e intervenciones diseñadas para orientar y apoyar a los colaboradores en la mejora de su desempeño (DeNisi & Murphy, 2017). De esta manera, los sistemas de Gestión del Desempeño tienen a la evaluación como un punto de partida, pero luego se enfocan en mejorar los desempeños individuales, para que impacten positivamente en el desempeño colectivo y que, a su vez, sean consistentes con los objetivos estratégicos de la organización (DeNisi & Murphy, 2017, como se citó en Aguinis & Pierce, 2008).

Dado que la Gestión del Desempeño es un fenómeno relativamente reciente, las investigaciones existentes sobre dicha temática son de corta data y en su mayoría apuntan a indagar principalmente en tres aspectos: en primer lugar, el proceso mismo de Gestión del Desempeño, sus plazos y etapas -el cómo se realiza-; en segundo lugar, el rol que asume Recursos Humanos en su implementación -quién lo realiza- y finalmente, el alcance que tiene dicho proceso, orientado al ámbito individual más que al nivel organizacional -a quién se dirige- (DeNissy & Murphy, 2017).

Dentro de la Gestión del Desempeño, se busca identificar y describir de manera sistemática las fortalezas y debilidades de los colaboradores, usando como instrumento la Evaluación del Desempeño (Aguinis, 2012). Esta última, por su parte, contribuye con información robusta a la Gestión de Personas, permitiendo la toma de decisiones en materia de movilidad, identificando necesidades de capacitación, asignando incrementos de remuneraciones y otorgando retroalimentación a los colaboradores en cuanto a su desempeño (Robbins & Judge, 2012). Tal como se mencionara anteriormente, en este punto la Gestión de Personas debe cumplir un rol central, siendo capaz de articular y dar coherencia a los distintos

subsistemas, permitiendo en este caso que los resultados de la Gestión del Desempeño alimenten o entreguen *inputs* a los otros subsistemas y procesos relacionados con ésta.

Por otra parte, si bien puede haber una gestión eficiente por parte del área de Recursos Humanos, el proceso de Evaluación del Desempeño también puede tener connotaciones emocionales y agendas ocultas por parte de quien realiza la calificación. Por tanto, si los evaluadores no están motivados para proporcionar calificaciones precisas, es probable que utilicen el sistema de Gestión del Desempeño para lograr objetivos políticos y de otro tipo, tales como recompensar a los aliados y castigar a los enemigos, en lugar de usarlo como una herramienta para mejorar el desempeño de los colaboradores y por ende de la organización (Aguinis, 2012). Por otra parte, es importante comprender la influencia que juega el contexto organizacional en la objetividad de la Evaluación del Desempeño, considerando sus normas, tanto implícitas como explícitas, dadas por el ámbito cultural (Aguinis, 2012). Otro factor que puede influir en la validez de las evaluaciones, son los juicios acerca de las personas provocados por sesgos cognitivos, tanto positivos como negativos, en los cuales la impresión general del evaluado influye en las calificaciones de los aspectos específicos (Barros & Kausel, 2006).

### **3.3. Retroalimentación**

Una conceptualización básica de retroalimentación es “el grado en que el trabajo ofrece al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y sus resultados” (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2008, p. 73). Robbins y Judge (2009) entregan una definición similar, poniendo énfasis en que la información recibida por el trabajador debe ser sobre la eficacia de su desempeño, incorporando así las expectativas organizacionales sobre los resultados. Es así como la retroalimentación entrega información sobre el comportamiento pasado que se brinda al trabajador, con el objetivo de enriquecer el desempeño futuro, destacando fortalezas y debilidades que permitan mejorar continuamente y proyectar sus trayectorias tanto a corto como a largo plazo (Aguinis, 2012; Torres-Flórez, 2018).

Si bien actualmente la retroalimentación se considera como un componente importante dentro del sistema de Gestión del Desempeño, hasta hace unos años esta instancia se reducía, en el mejor de los casos, a una mera comunicación de resultados. La relevancia de entregar una buena retroalimentación viene dada por los múltiples beneficios que ésta aporta a los colaboradores y la organización: por una parte, el elogiar un buen desempeño, ayuda a generar confianza en los trabajadores y les permite saber que su superior se preocupa por ellos. Por otra parte, comunicar claramente lo que se ha hecho bien y cómo hacer el trabajo correctamente, es información valiosa que los ayuda a ser más competentes y sienta un precedente que genera una disminución de los errores. Así también, recibir retroalimentación y discutir los problemas de desempeño permite a los colaboradores comprender e involucrarse con sus roles en la organización. Es así que, al reforzar una conducta, se genera una sensación de apoyo, lo cual redundará en una mayor autoconfianza y energía ante los desafíos organizacionales (Madrigal, 2009). Finalmente, la práctica de la retroalimentación



permite monitorear el desempeño de los colaboradores, fortaleciendo los comportamientos deseados, facilitando la modificación de conductas improproductivas o ineficaces y potenciando una comunicación fluida (Aguinis, 2012; Del Tronco, Del Tronco & Vico, 2018; Sánchez, 2012; Zeus & Skiffington, 2000).

Otro aspecto fundamental de la retroalimentación es que ésta incide en la motivación de los trabajadores, lo cual genera un impacto positivo a nivel institucional. Se define la motivación como el esfuerzo que realizan las personas para conseguir los objetivos organizacionales, en términos de intensidad, dirección y persistencia de dicho esfuerzo (Robbins & Judge, 2009). Existen al menos dos modelos que explican la influencia de la retroalimentación en la motivación organizacional: el Modelo de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (Gómez- Mejía, Balkin & Cardy, 2008; Robbins & Judge, 2009) y el Modelo de motivación- cognición de Earley y Shalley (Sanz, 2002). El primero de ellos afirma que las características del trabajo deben contener cinco dimensiones, las cuales inciden en la motivación: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. En el caso de esta última, el Modelo indica que en la medida que un trabajador reciba información directa y clara sobre su desempeño, esto incrementará el esfuerzo (motivación) con el que se ejecutan las actividades (Gómez- Mejía, Balkin & Cardy, 2008; Robbins & Judge, 2009). Por otra parte, el Modelo de motivación- cognición, tal como su nombre lo indica, vincula aspectos motivacionales y cognitivos en los cuales, por una parte, se aprecia un proceso de formulación, evaluación e internalización de las metas laborales y por otra, especifica un proceso de desarrollo y ejecución de planes de acción, que está acompañado por instancias de *feedback* para la mejora continua del desempeño (Sanz, 2002).

La evidencia indica que es de vital importancia para la organización entregar una detallada retroalimentación al trabajador, que contenga acuerdos y compromisos explícitos entre evaluador y evaluado, como también plazos específicos para el cumplimiento de dichos acuerdos (Aguinis, 2012). Dicho lo anterior, hay ciertos aspectos que deben estar presentes para garantizar la efectividad de la retroalimentación: en primer lugar, debe ser planificada con el fin de garantizar la comunicación de los resultados de la evaluación, la entrega de reconocimiento o la alineación de los comportamientos con la política de incentivos que se tenga (Torres-Flórez, 2018). Cabe considerar además que la retroalimentación es útil solo en la medida en que se tomen acciones correctivas a través de la implementación de planes de acción. Asimismo, su éxito depende también de la disposición de los colaboradores a cambiar y mejorar su desempeño (Aguinis, 2012).

Por otra parte, diversos autores abordan una serie de aspectos que las jefaturas deben considerar al momento de realizar la retroalimentación; en este sentido, Aguinis (2012) plantea como aspectos clave a tener en cuenta los siguientes:

- Frecuencia: si la mejora del desempeño es una actividad continua, entonces también lo debe ser la entrega de retroalimentación.

- Puntualidad: para que la retroalimentación sea más significativa, se debe dar inmediatamente después del evento, aspecto que para efectos de esta investigación, se denominará retroalimentación contingente.
- Identificación de patrones: la identificación de un patrón de desempeño deficiente permite comprender mejor las causas que conducen a un desempeño no esperado.
- Privacidad: la retroalimentación debe darse en un lugar y en un momento que evite avergonzar al colaborador.
- Confianza en el empleado: una buena retroalimentación incluye una declaración de que la jefatura tiene confianza en que el empleado podrá mejorar su desempeño.
- Evitar sesgos: para aminorar los sesgos en la retroalimentación, la evaluación debe ser fundamentada con hechos.
- Perder miedo a la retroalimentación negativa: no dar la retroalimentación negativa es muy peligroso, porque transmite el mensaje de que la mediocridad es aceptable y daña la moral de las personas con mejor desempeño, que se estima que son aproximadamente cuatro veces más productivas que las de bajo rendimiento.
- Continuidad de desempeño: la retroalimentación debe describir el desempeño como un continuo, yendo de menos a más en el caso de un buen desempeño y de más a menos en el caso de un desempeño deficiente.
- Descripción primero, evaluación segundo: la retroalimentación debe centrarse primero en describir comportamientos y resultados y luego evaluarlos.
- Foco en los comportamientos: que la retroalimentación no sea amenazante y se centre principalmente en el desempeño organizacional.
- Especificidad: la retroalimentación debe incluir comportamientos laborales específicos, sus resultados, así como la situación en la que éstos se observaron.
- Verificabilidad: los comentarios deben incluir información que sea verificable y precisa. No debe basarse en inferencias o rumores.
- Coherencia: la información sobre aspectos específicos del desempeño no debe variar de manera impredecible entre elogios abrumadores y críticas duras.
- Consecuencias: la retroalimentación debe incluir información contextual que permita al empleado comprender la importancia y las consecuencias de los comportamientos y resultados en cuestión.
- Asesoramiento y generación de ideas: la retroalimentación puede incluir consejos dados por la jefatura sobre cómo mejorar el desempeño, pero además es necesario incitar al trabajador, para que, desde su mirada, genere ideas sobre cómo mejorar su desempeño en el futuro.

Los aspectos aquí revisados ponen en evidencia el rol que juegan las características individuales de jefaturas y colaboradores en la generación de instancias de retroalimentación, por lo que una actitud o disposición negativa puede sin duda entorpecer su realización. En el apartado de a continuación, profundizaremos en este aspecto.

### **3.4. Factores individuales**

#### **3.4.1. Desde la vereda del colaborador**

“La retroalimentación es la clave del aprendizaje continuo” (Peter Drucker, 2006).

La cita hace referencia a la retroalimentación como una forma de mejora continua de los individuos, posicionándola como un elemento clave del desarrollo profesional. En ese sentido la retroalimentación - como una oportunidad de mejora y de crecimiento - incentiva a ciertas personas a buscar estas instancias, estando muy dispuestas a escuchar las debilidades y fortalezas de su desempeño. Pero lo anterior no ocurre todo el tiempo y es más común encontrar personas que sienten miedo al *feedback* y que por tanto no están dispuestas a escuchar críticas hacia su trabajo. Una de las explicaciones del por qué las personas tienden a ser sensibles al *feedback*, apunta al carácter punitivo que se le asigna durante la infancia, asociado a una figura de autoridad ejercida por padres y profesores (Jackman & Strober, 2003).

Jay M. Jackman y Myra H. Strober, en su publicación del año 2003 en *Harvard Business Review*, indican que el miedo al *feedback* se puede manifestar en cinco conductas psicológicamente maladaptativas (sic). De acuerdo con las situaciones que los autores describen, estas conductas se caracterizarían por lo siguiente:

- Dilatar: al escuchar un *feedback* por parte de la jefatura con el cual no se esté de acuerdo, las personas pueden comenzar a dilatar su trabajo (coloquialmente llamado “sacar la vuelta”), manifestando una actitud de desesperanza al sentir que su trabajo no es valorado.
- Negar: esta conducta apunta a no ser capaz o no querer ver la realidad, haciendo caso omiso de la situación que se vive.
- Retraerse: ocurre cuando el colaborador, en vez de dialogar sobre las debilidades conversadas en el proceso de *feedback* o indagar sobre las exigencias que se le imponen por parte de la jefatura, toma una actitud de aislamiento, parálisis y pasividad, siendo incapaz de confrontar la situación.
- Sentir celos: creer que el resto es mejor y sentir una rivalidad, que solamente acrecienta su autopercepción de inferioridad.
- Sabotearse a sí mismo: al recibir una evaluación negativa, la persona comienza a crear rumores o realizar comentarios desafortunados que finalmente afectan su trayectoria laboral.

### **3.4.2. Desde la vereda de la jefatura**

Un concepto relevante para comprender las actitudes de las jefaturas frente a la retroalimentación es el de Teorías Implícitas, las cuales se refieren al “conjunto de creencias que un individuo posee respecto a cómo son las personas, la naturaleza humana y/o los grupos sociales” (Estrada & Oyarzún, 2007, p.117). Estas ideas preconcebidas llevan a que las personas realicen predicciones sobre el comportamiento y el desempeño de quienes se encuentran en su entorno social (Estrada & Oyarzún, 2007). Siguiendo con lo anterior, se podría analizar el por qué algunas jefaturas o supervisores no otorgan importancia o, quizás, no ven necesario el proceso de retroalimentación, puesto que se poseen ideas tan arraigadas del cómo son los colaboradores, que se terminan realizando inferencias en cuanto a su personalidad y capacidad, sin indagar en si esas creencias son o no certeras, lo cual además de afectar la autorregulación de juicios e interacciones interpersonales, impacta en la entrega de evaluaciones de desempeño justas (Heslin & Vandewalle, 2011).

Como hemos visto, la retroalimentación es capaz de generar un impacto significativo en el cumplimiento de los objetivos institucionales, entonces ¿por qué son frecuentes las resistencias a su implementación? Según Robbins y Judge (2009), los directivos suelen evadir la responsabilidad de retroalimentar al menos por tres razones:

- Incomodidad de analizar con los colaboradores sus debilidades por temor a la confrontación.
- Actitud defensiva de los colaboradores cuando se les muestran sus debilidades.
- Tendencia de los colaboradores a “inflar” su propio desempeño.

Estas dificultades, que a menudo generan ansiedad e inquietud en las jefaturas y que en un primer momento podrían ser vistas como obstáculos difíciles de superar, pueden sin embargo mitigarse al entregarles las herramientas necesarias para dar retroalimentación de manera asertiva (Aguinis, 2012). Puesto que se trata de capacidades necesarias para ejercer el rol de jefatura, se esperaría que la organización sea capaz de gestionar estas brechas y generar las condiciones necesarias para promover y apoyar las instancias de retroalimentación.

### **3.5. Factores organizacionales**

Para que la retroalimentación tenga un impacto positivo tanto en la motivación de los colaboradores como en los resultados organizacionales, ésta debe instalarse como una práctica permanente. Tal como indica el Servicio Civil, para lograr esto se requiere que la institución, por una parte, declare y demuestre explícitamente su adherencia a esta práctica y por otra, que tanto jefaturas como colaboradores comprendan y valoren su sentido y propósito (“Liderazgo y Retroalimentación, un proceso continuo y de valor para la Gestión de Personas”, 2011).

Al igual que en el ámbito individual, las Teorías Implícitas operan también a nivel colectivo, permitiendo que los individuos compartan un sentido común y formas de interpretar la

realidad. Esto pasa a formar parte de la cultura organizacional, entendida como un sistema de significado compartido, con características que son valoradas por la organización (Robbins & Judge, 2009). La cultura asimismo crea el ambiente organizacional, ya que implica que las personas comparten percepciones, juicios y valores respecto a la institución. Por tanto, una cultura organizacional positiva muy probablemente contribuirá a la instalación de prácticas de retroalimentación, en la medida que se enfoque en el desarrollo de las fortalezas y el crecimiento individual de los empleados.

Por otra parte, el ambiente organizacional creado por una cultura positiva incide en la generación de un ambiente laboral de seguridad psicológica, entendido éste como la creencia que el entorno organizacional es seguro (Edmonson, 1999). De esta manera, los colaboradores sienten que no serán penalizados en nada que tenga que ver con su trabajo, pudiendo decir lo que piensan u opinan en cuanto al quehacer laboral, lo que favorece la creación de un espacio para conversar con su jefatura y así indagar en oportunidades de mejora continua, teniendo en claro que la perfección no existe. Dentro de los beneficios de la seguridad psicológica en el trabajo, se encuentra que los colaboradores no viven preocupados, con miedo a equivocarse o a ser objeto de críticas y/o sanciones, por lo que son capaces de expresar libremente sus opiniones o sugerencias (Edmonson, 1999). Siguiendo con lo anterior y a partir de los resultados de un metaanálisis, se determinó que el ambiente de seguridad psicológica se correlaciona positivamente con la satisfacción laboral, la participación, el compromiso y la motivación de los colaboradores (Robbins & Judge, 2009).

La seguridad psicológica en la organización enriquece y a su vez es enriquecida por los canales de comunicación y retroalimentación permanente, generando conversaciones donde se escuchan todos los puntos de vista, identificando problemas de manera colaborativa y fomentando oportunidades de crecimiento para la organización. Lo anterior cobra gran relevancia, dado los riesgos que trae consigo el no hablar y evitar conversaciones, por ejemplo, por temor al conflicto. Edmonson (1999), señala dos riesgos: de seguridad, propio de organizaciones donde terceros pueden resultar afectados si no se conversa o se realizan retroalimentaciones y evalúan mejoras, como un hospital, por ejemplo. Otro de los riesgos es la pérdida de posibilidades de creación e innovación, debido a la falta de comunicación y retroalimentación para el intercambio de ideas.

A la luz de lo expuesto anteriormente, surge la interrogante de si las resistencias ante las prácticas de retroalimentación responden a una lógica organizacional o bien individual. Consideramos que podrían ser ambas: desde el planteamiento de Vince (2002), el componente emocional y el organizacional estarían estrechamente relacionados, en la medida que la emoción se ubica en el espacio relacional: desde un enfoque psicodinámico, existiría un vínculo entre las emociones -particularmente la ansiedad y las defensas a nivel individual y grupal- y la creación de sistemas sociales. Las defensas buscan que lo incómodo se sienta cómodo, inducen a responder ante el cambio con conocidas frases como que las cosas siempre se han hecho de cierta manera. Esta idea genera un límite imaginario en la organización, que impide desafiar los supuestos compartidos (Vince, 2002). En los procesos

vinculados al aprendizaje organizacional, este aspecto sería normalmente ignorado, ya que el foco del desarrollo está puesto esencialmente en el ámbito individual.

### **3.6. Resumen Marco Teórico**

En este capítulo, hemos revisado cómo la Evaluación del Desempeño ha evolucionado hacia la Gestión del Desempeño, adquiriendo ésta una mirada estratégica desde la Gestión de Personas, al incorporar la importancia del desempeño individual para los resultados organizacionales. Asimismo, dentro del ciclo de Gestión del Desempeño, examinamos el componente de retroalimentación desde diversos puntos de vista: en primer lugar, desde su impacto en la motivación y satisfacción de los colaboradores y posteriormente, desde una perspectiva más aplicada, abordamos diversas recomendaciones para que las jefaturas puedan realizar una buena retroalimentación. En ese sentido, revisamos las dificultades que pueden surgir desde el punto de vista de los individuos, como el miedo al *feedback* por parte de los colaboradores y la evasión de la retroalimentación por parte de las jefaturas. Finalmente, desde el punto de vista organizacional, se hizo mención al impacto de las teorías implícitas y de las resistencias a nivel colectivo y cómo éstas logran permear y determinar la cultura organizacional. A partir de la teoría y conceptos revisados, en el siguiente capítulo daremos paso a las estrategias de medición y análisis de dichos conceptos, a través del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas.

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA**

### **4.1. Tipo de investigación**

La aproximación al problema se realizó a través del enfoque de Investigación - Acción en base a las siguientes consideraciones: en primer lugar, la indagación desde un punto de vista participativo permitió abordar de forma reflexiva los supuestos, ideas y experiencias ligadas al fenómeno estudiado; en segundo lugar y muy relacionado con lo anterior, bajo la mirada de la organización como un sistema social dinámico, consideramos la colaboración de sus miembros como un componente fundamental para la comprensión de la situación y la consecuente búsqueda de soluciones (Acuña & Steinar, 1984). Finalmente, dado que esta investigación es un antecedente para la futura implementación de prácticas de retroalimentación, el hecho de incorporar a quienes serán parte de este proceso, constituye una oportunidad para identificar y fomentar alianzas significativas que contribuyan o al menos apoyen el proceso de cambio.

Lo arriba mencionado resulta particularmente relevante considerando nuestro rol como investigadoras: siendo funcionarias con más de siete años de trayectoria, conocemos las particularidades y desafíos del sistema público, lo que despierta nuestro interés por impulsar cambios a favor de la organización. Asimismo, el hecho de que una de las investigadoras se desempeñe en el área de Gestión de Personas de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, no sólo nos facilitó el acceso a la información y desarrollo de la investigación, sino que abre la posibilidad de que los hallazgos sean de utilidad al momento de implementar el componente de retroalimentación en el ciclo de Gestión del Desempeño.

### **4.2. Enfoque de recolección de datos**

Dado que los objetivos de investigación se orientan a conocer las percepciones, experiencias y opiniones sobre la retroalimentación, se hizo énfasis en la recolección de datos primarios que permitieran llegar a nuevas conceptualizaciones que aporten a la comprensión del fenómeno de estudio. Esto implicó adoptar el método de recolección de información de carácter inductivo, a través de un enfoque mixto. Por otra parte, el diseño de investigación es de corte transversal, desarrollado durante el segundo semestre del año 2020.

### **4.3. Instrumentos de recolección de datos**

Como fuentes primarias de información, se recolectaron datos cuantitativos por medio de encuestas y datos cualitativos a través de entrevistas semi- estructuradas.

Asimismo, como fuentes de información secundaria se utilizaron los documentos y registros organizacionales referidos en el punto 2. Descripción de la organización.

#### 4.3.1 Datos cuantitativos

Se llevó a cabo un diagnóstico a jefaturas y colaboradores de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores con el doble propósito de indagar tanto en los subsistemas de Gestión de Personas vinculados a la retroalimentación, como en las percepciones acerca de la retroalimentación misma. Para lo anterior, se utilizó una encuesta de preguntas cerradas (Anexos 1 y 2), adaptado del Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil (Longo, 2002). Dicho instrumento fue diseñado para analizar los sistemas de la Gestión de Recursos Humanos de las organizaciones públicas y en su diseño original, se compone de siete subsistemas y una dimensión que mide la organización de la función de Recursos Humanos. En congruencia con nuestro problema de investigación, se consideraron sólo los siguientes subsistemas:

- *Gestión del Desempeño*: rendimiento individual y su alineamiento a las prioridades de la organización.
- *Gestión del Desarrollo*: desarrollo profesional acorde con las capacidades individuales y necesidades organizacionales.
- *Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales*: gestión de las relaciones entre organización y personas desde un punto de vista colectivo.
- *Organización de la función de Recursos Humanos*: dimensiones del diseño organizativo en materia de Recursos Humanos.

Adicionalmente, se incorporó un componente asociado a la *Retroalimentación*, con preguntas elaboradas en base a conceptualizaciones revisadas en el Marco Teórico.

Cada uno de los reactivos fue evaluado a través de una de las siguientes escalas Likert de 5 puntos:

- *Frecuencia*: Siempre- Casi siempre- Ocasionalmente- Casi nunca- Nunca.
- *Grado de acuerdo*: Totalmente de acuerdo- De acuerdo- Ni de acuerdo ni en desacuerdo- En desacuerdo- Totalmente en desacuerdo.

#### 4.3.2 Datos cualitativos

De forma paralela a la aplicación de las encuestas mencionadas en el punto anterior y en consonancia con los objetivos de investigación, se realizaron dos instancias de recolección de datos cualitativos: uno en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores y otro en el Servicio de Impuestos Internos.

**Subsecretaría de Relaciones Exteriores:** se realizaron entrevistas semi- estructuradas orientadas a indagar en los facilitadores, obstaculizadores y expectativas sobre retroalimentación de las jefaturas y colaboradores del Servicio. Las entrevistas se realizaron



a partir de una pauta de preguntas guía (Anexos 3 y 4), incorporando la revisión conceptual realizada, con el objeto de abordar los siguientes aspectos:

- *Supuestos y valoraciones sobre el proceso de retroalimentación.*
- *Valoración de las prácticas de retroalimentación al interior de la organización.*
- *Experiencias específicas recibiendo o entregando retroalimentación.*

**Servicio de Impuestos Internos:** se llevaron a cabo entrevistas semi- estructuradas dirigidas a identificar buenas prácticas en materia de retroalimentación en esta institución. Si bien la formulación de preguntas se ajustó a los roles de cada entrevistado y entrevistada, en términos generales éstas se focalizaron en los siguientes aspectos:

- *Sistema de Gestión del Desempeño del Servicio de Impuestos Internos, considerando hitos, etapas e instrumentos.*
- *Experiencia acerca del proceso de implementación de prácticas de retroalimentación, tanto a nivel organizacional como individual.*
- *Aprendizajes generados durante el proceso de implementación.*

#### **4.4. Características de la muestra**

**Subsecretaría de Relaciones Exteriores:** la información y datos fueron obtenidos directamente de las funcionarias y los funcionarios de la institución, a través de una muestra intencionada y por accesibilidad. Lo anterior, considerando características de la población que dieran la mayor variabilidad posible a la información recopilada, cumpliendo con los siguientes criterios:

- Personas que se desempeñan tanto en las áreas de negocio como de soporte, con el objeto de incorporar la variable de criticidad (considerando a las áreas de negocio como más críticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos).
- Personas con una antigüedad mínima de 5 años en la institución, de modo que se encuentren familiarizadas con la cultura institucional y las prácticas internas del servicio.
- Personas de ambas plantas (Servicio Exterior y Secretaría y Administración General).

A continuación, se presentan las principales características demográficas y laborales de los 41 funcionarios y funcionarias encuestadas, diferenciadas según grupo de jefaturas y de colaboradores:

Tabla 3: Características demográficas encuestados/as Subsecretaría de Relaciones Exteriores

CATEGORÍA		COLABORADOR	JEFATURA	TOTAL
Sexo	Mujer	13	5	18
	Hombre	15	8	23
	<b>Total general</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>41</b>
Rango etáreo	Menos de 35 años	2	0	2
	35 - 44 años	16	3	19
	45- 54 años	6	4	10
	55 - 64 años	4	5	9
	65 o más años	0	1	1
	<b>Total general</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>41</b>
Planta	Secretaría y Administración General	19	7	26
	Servicio Exterior	9	6	15
	<b>Total general</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>41</b>
Antigüedad laboral	5 a 10 años	8	2	10
	11 a 20 años	13	3	16
	más de 20 años	7	8	15
	<b>Total general</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>41</b>

El siguiente es el resumen de las principales características demográficas y laborales de los 8 funcionarios y funcionarias entrevistadas:

Tabla 4: Características demográficas entrevistados/as Subsecretaría de Relaciones Exteriores

N°	GRUPO	PLANTA	SEXO	EDAD	ANTIGÜEDAD LABORAL
1	Jefatura	Servicio Exterior	Mujer	51	26
2	Jefatura	Secretaría y Administración General	Hombre	46	20
3	Colaborador	Secretaría y Administración General	Mujer	40	10
4	Jefatura	Servicio Exterior	Hombre	41	10
5	Colaborador	Secretaría y Administración General	Mujer	40	5
6	Jefatura	Secretaría y Administración General	Mujer	48	23
7	Jefatura	Secretaría y Administración General	Mujer	49	21
8	Colaborador	Secretaría y Administración General	Hombre	33	13

**Servicio de Impuestos Internos:** se trabajó en base a una muestra intencionada y por accesibilidad, considerando a personas que se desempeñan en áreas involucradas en la implementación de prácticas de retroalimentación. De esta forma, la muestra quedó conformada de la siguiente manera:

Tabla 5: *Entrevistados/as Servicio de Impuestos Internos*

N°	CARGO	SEXO	ÁREA
1	Jefe Departamento de Gestión de las Personas	Hombre	Subdirección de Desarrollo de Personas
2	Jefe área de Desarrollo de Carrera	Mujer	Departamento de Gestión de las Personas
3	Consultora de Desarrollo Organizacional	Mujer	Departamento de Desarrollo Organizacional
4	Consultora de Desarrollo Organizacional	Mujer	Departamento de Desarrollo Organizacional

#### 4.5. Estrategias de selección y reclutamiento de la muestra

**Subsecretaría de Relaciones Exteriores:** se elaboró una muestra potencial que cumpliera con las características descritas en el punto anterior, cuyos integrantes fueron contactados vía telefónica o por correo electrónico, con el objeto de consultarles acerca de su disponibilidad para participar de la investigación. Para ello, se les entregó información sobre el marco general y propósito de estudio y una vez obtenido su consentimiento, se siguió un procedimiento diferenciado según el tipo de instrumento a aplicar:

- Cuestionario: envío del link a la encuesta vía correo electrónico. Debido al tratamiento confidencial de los datos, no fue solicitada información que permitiera individualizar a los participantes.
- Entrevista: explicación del propósito de las entrevistas, duración aproximada y acuerdo de una fecha para su realización para ser efectuada por vía remota.

**Servicio de Impuestos Internos:** inicialmente se contactó a una jefatura de la Subdirección de Desarrollo de Personas, explicándole el propósito de la investigación y consultando acerca de su interés por colaborar en ésta. Dicha jefatura accedió a participar y asignó una contraparte, quien fue la encargada de coordinar y agendar las entrevistas, las que fueron realizadas vía remota.

## 4.6. Estrategias de análisis de datos

### 4.6.1. Análisis cuantitativo

Los datos fueron analizados a través del método descriptivo de distribución de frecuencias y la información obtenida tuvo por objeto complementar los datos cualitativos; por tanto, su análisis no influyó en la formulación o el foco de las entrevistas.

Los resultados cuantitativos tuvieron como propósito:

- Contrastar las apreciaciones sobre retroalimentación y Gestión de Personas con aquellas surgidas en las entrevistas.
- Contrastar las apreciaciones sobre retroalimentación y Gestión de Personas entre jefaturas y colaboradores.
- Obtener una visión global de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos vinculados a la Gestión del Desempeño.

### 4.6.2. Análisis cualitativo

En esta etapa se realizó un análisis de tipo descriptivo, basándose para ello en los principios de la Teoría Fundamentada o *Grounded Theory*. Este modelo de análisis busca, a partir de la recolección y categorización de los datos, llegar a una formulación teórica o proposiciones que expliquen conceptualmente el fenómeno investigado (Carrero, Soriano & Trinidad, 2012).

Los datos recolectados fueron trabajados a través del método comparativo constante, que permite ir avanzando hacia mayores niveles de abstracción. Para efectos de la presente investigación, se realizaron dos niveles de codificación:

1. *Codificación abierta*: se llevó a cabo una identificación de incidentes, es decir, temáticas relevantes para los objetivos de investigación. Para eso, se utilizaron como unidad de análisis frases y párrafos de las entrevistas, lo que permitió además comprobar y complementar el Marco Teórico.
2. *Codificación axial*: en esta etapa, los incidentes se organizaron en torno a un sistema de categorías interconectadas, basadas en los objetivos de la investigación, vale decir: facilitadores, obstaculizadores y expectativas asociadas a la retroalimentación. Dicho conjunto inicial de categorías fue reducido a partir de las relaciones entre la categoría central y la información restante, lo cual se revisará más adelante en el apartado 5.2. del siguiente capítulo.

Los resultados de la investigación que serán expuestos en el próximo capítulo, se han estructurado de acuerdo con el siguiente orden:

- Resultados cuantitativos: ordenados de acuerdo con cada dimensión evaluada, exponiendo para cada una de ellas los resultados individuales de colaboradores, jefaturas

y finalmente un comparativo entre ambos, respecto a las preguntas coincidentes para ambos grupos.

- Resultados cualitativos: se exponen principalmente los resultados de la codificación axial, respondiendo a los objetivos de investigación respecto a facilitadores, obstaculizadores y expectativas.
- Buenas prácticas en retroalimentación: se presenta una sistematización de las buenas prácticas identificadas, a partir de las entrevistas realizadas en el Servicio de Impuestos Internos.
- Integración y análisis de resultados: los principales resultados cuantitativos y cualitativos son integrados y presentados en dos ámbitos: organización (facilitadores y obstaculizadores) e individuos (facilitadores, obstaculizadores y expectativas).

## Referencias

Acuña, E. & Azkvic, S. (1984). *Acción – Investigación, otras formas de Investigación y Consultoría en Sistemas Sociales: Un Análisis Comparativo*. Manuscrito no publicado, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.

Aguinis, H. (2012) *Performance Management* (3<sup>rd</sup> revised ed.) Pearson.

Barros, E. & Kausel, E. (2006). La Panacea para Evaluar y Mejorar el Desempeño Individual. En <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127402>

Campbell J. & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2:47-74. En [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org)

Carrero, V., Soriano, M. & Trinidad, A. (2012). *Teoría Fundamentada*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Chile, Dirección de Presupuestos (2019). Ficha de definiciones estratégicas año 2019- 2022 del Ministerio de Relaciones Exteriores. En [http://www.dipres.gob.cl/597/articles-203397\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/597/articles-203397_doc_pdf.pdf)

Chile, Presidencia, Ministerio de Hacienda y Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2019). Agenda de Modernización del Estado. Santiago, Chile: Autores, Presidencia, Ministerio de Hacienda y Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. 10° Ed. Australia[etc.] : CENGAGE Learning, cop. 978-607-481-470-5

Del Tronco, J., Del Tronco, R. & Vico, N. (2018). *Smart Feedback: Conversaciones para el desarrollo del talento*. 2° Ed. Madrid: LID Editorial.

Dirección Nacional del Servicio Civil (2011). Gestión del Desempeño en Servicios Públicos. En <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2011-Modelo-de-Gesti%C3%B3n-del-Desempe%C3%B1o-en-los-Servicios-P%C3%ABlicos.pdf>

Dirección Nacional del Servicio Civil (2016). Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Gestión del Desempeño. En <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2016-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-un-Procedimiento-de-Gesti%C3%B3n-del-Desempe%C3%B1o.pdf>

Dirección Nacional del Servicio Civil (2017). Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado. En <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2017-Informe-Global-Resultados-Barometro-de-Gesti%C3%B3n-de-Personas-2016.pdf>

Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días*. Bogotá: Editorial Norma.

Estrada, C. & Oyarzún, M. (2007). Teorías Implícitas y Esencialismo Psicológico: Herramientas Conceptuales Para el Estudio de las Relaciones Entre y Dentro de los Grupos. *Psykhe*, 16(1), 111-121. doi: 10.4067/S0718-22282007000100009 [con doi asignado]

Gómez- Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5° Ed. Madrid: Pearson Educación.

Heslin, P. A., Vandewalle, D. (2011) Performance Appraisal Procedural Justice: The Role of a Manager's Implicit Person Theory. *Journal of Management*, 37(6), 1694-1718. doi: 10.1177/0149206309342895 [con doi asignado]

Husenman, S. (2003). Capítulo 6: Resistencias al Cambio. en Aguilar, J. (Coord.), *La Gestión del Cambio*. Barcelona: Ariel. 2003.

Jackman, J. & Strober, M. (2003). Fear of *feedback*. *Harvard Business Review*. En <https://hbr.org/2003/04/fear-of-feedback?autocomplete=true>

Ley del Nuevo Trato Laboral. (s.f.). Recuperado de <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/nuestra-historia/>

Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil*. Barcelona: ESADE.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. 13° Ed. México D.F: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.) Cuenta Pública Participativa 2019. Recuperado de [https://minrel.gob.cl/minrel/site/artic/20190507/asocfile/20190507172944/09052019\\_resumen\\_cuenta\\_publica.pdf](https://minrel.gob.cl/minrel/site/artic/20190507/asocfile/20190507172944/09052019_resumen_cuenta_publica.pdf)

Normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas (Resolución 1/2017, 11 de mayo). *Diario Oficial de la República de Chile*, n° 41.904, 2017, 10 de noviembre.

Robbins, S. & Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13° Ed. México DF: Pearson Educación.

Salgado, J. & Cabal, A. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol.2, 79-91. Madrid: Universidad Santiago de Compostela.

Sánchez, J. & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, Universidad del Norte, 32. 54-82. [sin doi asignado]

Sanz, A. (2002) Apuntes de Psicología del Trabajo. En <https://es.scribd.com/doc/90685478/05-Apuntes-de-Psicologia-del-Trabajo>

Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la Gestión del Desempeño en las organizaciones. *GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(1), 4-5. En <https://doi.org/10.22579/23463910.2>

Ulrich, D. (2006) *Recursos Humanos Champions*. 1° Ed. Buenos Aires: Granica.

Vince, R. (2002). The impact of emotion on organizational learning. *Human Resource Development International*, 5, 73-85. doi: 10.1080/13678860110016904 [con doi asignado]

Waissbluth, M. (2006). La Reforma del Estado en Chile 1990- 2005. De la confrontación al consenso. Barcelona: Boletín Electrónico de la ESADE.

Waissbluth, M. (2008). *Gestión del cambio en el sector público*. Manuscrito no publicado, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Zeus, P. & Skiffington, S. (2000). *Guía completa de Coaching en el trabajo*. McGraw-Hill Profesional.



## Anexos

### Anexo 1: Encuesta a jefaturas

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO					
1. Los funcionarios conocen concretamente cómo será evaluada su contribución al cumplimiento de las metas de la organización.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalment e	Casi siempre	Siempre
<b>Si la respuesta es nunca, por favor pasar a la pregunta n° 3.</b>					
2. Los objetivos de desempeño se fijan en base a planes de mejora resultantes de la precalificación del período anterior.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalment e	Casi siempre	Siempre
3. La manera en que los objetivos de desempeño se comunican a los funcionarios promueve su sentido de pertenencia y compromiso.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. Las prácticas de evaluación del desempeño permiten distinguir entre rendimientos altos y bajos de las personas del equipo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5. Las jefaturas y directivos responsables de las unidades de trabajo, asumen un papel protagonista en la Gestión del Desempeño de los funcionarios a su cargo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

6. El sistema de Gestión del Desempeño de la institución es percibido como fiable, transparente y objetivo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7. El Sistema de Gestión del Desempeño de la institución permite generar cambios positivos en los funcionarios.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>GESTIÓN DEL DESARROLLO</b>					
8. En general, se cumplen las expectativas de promoción de las personas en la organización.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
9. Los ascensos en la organización están vinculados al rendimiento y desarrollo de talentos y competencias.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
10. Dentro de las prácticas de promoción no se dan elementos de arbitrariedad o clientelismo político.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. En la institución no sólo se hace carrera a través de los ascensos, sino también de manera horizontal o en el puesto.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
<b>Si la respuesta es nunca, por favor pasar a la pregunta n° 13.</b>					
12. La carrera horizontal o en el puesto se basa en el reconocimiento de la institución a la excelencia profesional.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. La capacitación que entrega la organización permite mejorar el rendimiento.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES**

14. La organización dispone de mecanismos para conocer las iniciativas, peticiones, sugerencias y opiniones de los funcionarios.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15. En general, las decisiones de las instancias superiores, así como la información relevante, circulan de manera fluida a través de los canales formales de la organización.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
16. La organización dispone de instancias de comunicación destinadas a reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso de las personas con la institución.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
17. Las relaciones laborales a nivel colectivo se orientan habitualmente a la negociación y conciliación, y no a la confrontación ni a la descalificación del otro.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

18. Las jefaturas disponen, en general, del margen de autonomía necesario para gestionar adecuadamente a sus equipos de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19. Las jefaturas reciben la capacitación necesaria para desempeñar correctamente las funciones de gestión de sus equipos de trabajo.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre

**RETROALIMENTACIÓN**

20. Estoy dispuesto a dar retroalimentación a mi equipo, sin necesidad de que éstos la soliciten.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21. Considero que la retroalimentación es una instancia que es o será bien recibida por los integrantes de mi equipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22. Considero que la retroalimentación es una herramienta que aporta favorablemente al cumplimiento de las metas de mi área.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23. La retroalimentación es principalmente una instancia para corregir el desempeño, indicando las oportunidades de mejora.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24. Un equipo de trabajo evaluado con notas altas refleja un buen desempeño de la jefatura.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25. Una evaluación baja alienta al trabajador a mejorar su desempeño.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26. La retroalimentación periódica influye positivamente en mi relación con los empleados.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
27. Las personas poseen la capacidad de mejorar su desempeño, sin necesidad de que alguien se los diga.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

28. Cuento con el conocimiento y las herramientas necesarias para dar una buena retroalimentación.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
29. Las organizaciones muy jerarquizadas dificultan los procesos de retroalimentación.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## Anexo 2: Encuesta a colaboradores

<b>GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
1. Conozco concretamente cómo será evaluada mi contribución al cumplimiento de las metas de la organización.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
<b>Si la respuesta es nunca, por favor pasar a la pregunta n° 3.</b>					
2. Los objetivos de desempeño se fijan en base a planes de mejora resultantes de la precalificación del período anterior.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
3. El sistema de Gestión del Desempeño de la institución es fiable, transparente y objetivo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. El Sistema de Gestión del Desempeño me ayuda a generar cambios positivos en mi actuar.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>GESTIÓN DEL DESARROLLO</b>					
5. En general, se cumplen mis expectativas de promoción en la organización.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
6. Dentro de las prácticas de promoción no se dan elementos de arbitrariedad o clientelismo político.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

7. En la institución no sólo se hace carrera a través de los ascensos, sino también de manera horizontal o en el puesto.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
<b>Si la respuesta es nunca, por favor pasar a la pregunta n° 9.</b>					
8. La carrera horizontal o en el puesto se basa en el reconocimiento de la institución a la excelencia profesional.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9. La capacitación que entrega la organización me permite mejorar el rendimiento.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES</b>					
10. La organización dispone de mecanismos para conocer las iniciativas, peticiones, sugerencias y opiniones de los funcionarios.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. En general, las decisiones de las instancias superiores, así como la información relevante, circulan de manera fluida a través de los canales formales de la organización.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
12. La organización dispone de instancias de comunicación destinadas a reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso de las personas con la institución.	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre

13. Las relaciones laborales a nivel colectivo se orientan habitualmente a la negociación y conciliación, y no a la confrontación ni a la descalificación del otro.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>					
14. Estoy dispuesto a recibir retroalimentación de mi jefatura, aún si no la he solicitado.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15. Considero que la retroalimentación es una herramienta que aporta favorablemente al cumplimiento de las metas de mi área.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16. La retroalimentación es principalmente una instancia para corregir el desempeño, indicando las oportunidades de mejora.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17. Una evaluación baja me impulsa a querer mejorar mi desempeño.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18. La retroalimentación periódica influye positivamente en la relación con mi jefatura.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo



19. La retroalimentación me ayuda a entender cuál es mi aporte al desarrollo de la organización.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20. Mi jefaturase preocupa por generar instancias para que conversemos en confianza.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21. La retroalimentación me motiva a mejorar mi desempeño.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### Anexo 3: Pauta de entrevista a jefaturas

- 1) ¿Podrías decirme qué significa para ti la retroalimentación?
- 2) ¿La retroalimentación del desempeño es una práctica habitual en la organización? ¿A qué crees que se deba el que sea/no sea una práctica habitual?
- 3) En tu equipo de trabajo, ¿en qué instancias la gente recibe o solicita retroalimentación?
- 4) ¿Cuál es la predisposición de tu equipo de trabajo hacia la retroalimentación?
- 5) ¿Qué es lo que esperas o esperarías que sucediera al dar retroalimentación a alguien de tu equipo?
- 6) ¿Podrías contarme acerca de una situación en la que tuviste que dar retroalimentación?
  - ¿A quién le dio retroalimentación?
  - ¿Cuándo sucedió? ¿En qué fecha?
  - ¿De qué manera se generó la instancia? (espontáneamente, planificada, a solicitud del colaborador)
  - ¿Cuál fue el propósito de la retroalimentación?
  - ¿Cuál fue el resultado?
  - ¿Cómo te sentiste al dar retroalimentación?
  - ¿Consideras que esta instancia tuvo el resultado que esperabas?

#### **Anexo 4: Pauta de entrevista a colaboradores**

- 1) ¿Podrías decirme qué significa para ti la retroalimentación?
- 2) ¿Crees que la retroalimentación es una práctica habitual en la organización? ¿Por qué crees que se da/ no se da de manera habitual?
- 3) En tu equipo de trabajo, ¿en qué instancias la gente recibe o solicita retroalimentación?
- 4) ¿Cuál es la predisposición de tu jefatura hacia la retroalimentación?
- 5) ¿Qué es lo que esperas o esperarías que sucediera al recibir retroalimentación de tu jefatura?
- 6) ¿Podrías contarme acerca de una situación en la que recibiste retroalimentación?
  - ¿Cuándo sucedió?
  - ¿De qué manera se generó la instancia? (espontáneamente, planificada, a solicitud de la jefatura)
  - ¿Cuál fue el motivo de la retroalimentación?
  - ¿Cuál fue el resultado?
  - ¿Cómo te sentiste al recibir retroalimentación?
  - ¿Consideras que esta instancia tuvo el resultado que esperabas?

